

Thierry VERSTRAETE  
Estèle JOUISON-LAFFITTE

# Business Model pour entreprendre

Le modèle GRP : théorie et pratique



& Petites Entreprises  
entrepreneuriat



de boeck

Nous remercions les éditions **de Boeck**  
Pour avoir autorisé cette réédition basée sur un ouvrage initialement  
édité par leurs soins en 2009 et dont les quantités sont épuisées.  
de Boeck contribue ainsi à la diffusion du savoir entre chercheurs.

pour citer cet ouvrage couvert par les droits d'auteur (Thierry Verstraete, Estèle Jouison)

Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre*, Éditions de Boeck  
Université, Bruxelles

# Sommaire

Introduction .....	7
<b>PARTIE 1</b>	
<b>LE MODÈLE GRP : UNE RÉPONSE À UNE QUÊTE D'INTELLIGIBILITÉ DANS LA CONCEPTION D'UNE AFFAIRE .....</b>	
<b>19</b>	
<b>CHAPITRE 1</b>	
Potentiel pratique du BM dans la mise au point d'un projet de création d'entreprise .....	23
<b>CHAPITRE 2</b>	
Théorisation du BM : le modèle GRP .....	49
<b>PARTIE 2</b>	
<b>UTILISATION PRATIQUE ET THÉORIQUE DU MODÈLE GRP .....</b>	
<b>77</b>	
<b>CHAPITRE 3</b>	
Apport du BM à la mise au point d'un projet de création d'entreprise ....	79
<b>CHAPITRE 4</b>	
Contribution du BM à une théorie de l'entrepreneuriat .....	127
Conclusion. Comprendre l'émergence organisationnelle et plus largement l'impulsion organisationnelle .....	161
Bibliographie .....	163
Liste des encadrés .....	175
Liste des figures et des tableaux .....	177
Table des matières .....	179



# Introduction

Le *Business Model* (BM dans la suite du texte) est un *buzzword*, c'est-à-dire une expression se diffusant à la fois rapidement et largement, mais dont les contours sont flous, dont le contenu n'est pas assimilé et dont la durée de vie reste à déterminer.

S'agissant de ses contours, comment se démarque-t-il des notions ou des concepts éprouvés qui sont utilisés depuis bien longtemps ? Quelle différence entre BM et *Business Plan* ou plan d'affaires ? Quelle place pour le BM en entrepreneuriat ou en stratégie ?

Quant au contenu, qu'y mettre pour que l'entrepreneur puisse s'en servir dans la mise au point de ses affaires ? Comment traduire ce contenu en outils ?

Enfin, à propos de sa durée de vie : l'emploi du BM est-il une mode ou connaîtra-t-il un bel avenir ?

Le regroupement de ces questions interroge l'opérationnalité du BM (son potentiel à servir) et son opérationnalisation (sa mise en œuvre effective).

Cet ouvrage répond à ces questions. De portée académique, il est le premier d'une série de trois. Le deuxième ouvrage, adoptant une visée pratique, est un guide à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller. Le troisième est un recueil d'exemples de BM issus de nos pratiques d'accompagnement ou retenus pour leur caractère exceptionnel (ex. : Google ©, Nespresso ©...).

Le lecteur a compris l'effort qui lui est ici demandé, à savoir celui d'intégrer certains développements théoriques légitimant les propositions pratiques ensuite formulées. Inversement, il ne suffit pas d'avoir un goût pour les théories pour saisir la portée à la fois pédagogique et pratique des réponses apportées dans cet ouvrage. Le public de ce dernier est sans doute, en premier lieu, composé des chercheurs et des enseignants-chercheurs s'interrogeant sur cette expression dont le terrain s'empare.

Les conseillers en entreprise, dont certains sont toujours intéressés par les développements les plus récents dans le domaine du management, n'auront guère de difficultés à aller et venir entre la théorie et la pratique. Ils savent généralement traduire la première pour la seconde. Ils pourront discuter cet ouvrage en le confrontant à leurs pratiques, sans imaginer que ses propositions prétendent se substituer à ce qu'ils font, mais en pensant plutôt qu'elles visent à offrir une place au BM dans le processus de mise au point d'une affaire. Par exemple, les conseillers en stratégie, notamment les experts auprès des dirigeants de PME, découvriront qu'un travail sur le BM avec leurs clients est une occasion de redonner du sens en raisonnant sur ce qui constitue le cœur de l'entreprise.

Les étudiants de l'enseignement supérieur intéressés par l'entrepreneuriat pourront trouver dans cet ouvrage un guide pour concevoir une affaire. Leurs enseignants y puiseront des contenus pédagogiques et des exemples

de mise en œuvre de programmes de sensibilisation ou de formation en entrepreneuriat.

Enfin, l'entrepreneur curieux – et c'est une qualité – ne viendra pas y chercher des solutions immédiates, mais une réflexion sur un thème qui dépasse, nous en sommes convaincus, le qualificatif de « *buzzword* ». Le BM est utile !

Une telle affirmation, dès l'introduction de cet ouvrage, semble trop précoce. Après tout, de nombreux créateurs d'entreprise sont passés à l'acte sans mobiliser le BM, et ont réussi. Il ne serait pas indispensable de le connaître si les acteurs de la vie socioéconomique ne s'en étaient pas saisis.

Bien que l'expression ait été utilisée il y a un demi-siècle déjà (Bellman *et al.*, 1957) pour modéliser mathématiquement les sources de revenus d'une opportunité d'affaires dans le cadre d'un jeu d'entreprise (source : Desmarteau et Saives, 2008), elle a connu, en partant du terrain, une diffusion impressionnante avec le phénomène des *start-up*, c'est-à-dire lorsque les idées d'affaires ont fleuri pour exploiter commercialement Internet. En l'absence d'une histoire d'entreprise forte d'une expérience dans ce domaine, la spéculation sur l'avenir appelait un effort supplémentaire de la part des porteurs de projet pour rendre intelligible ce qui ne l'était pas, notamment par des financiers certes à l'affût de bonnes affaires, mais peut-être moins tolérants face à l'ambiguïté qu'un entrepreneur convaincu.

Lorsque l'esprit humain ne parvient pas à comprendre un objet, une situation ou un phénomène, il met en œuvre des artifices pour le rendre intelligible. Cette intelligibilité passe par une visualisation, c'est-à-dire une représentation de l'objet, de la situation ou du phénomène, comme si l'être humain voulait absolument voir ce qui ne peut directement l'être. Cette représentation prend la forme d'un dessin plus ou moins schématique, d'une formule mathématique ou d'un texte, par exemple. C'est ce qu'on appelle un « modèle ». Ce dernier révèle mentalement une image ou un schéma de représentation offrant une intelligibilité à celui qui tente de comprendre. Il faut donc qu'il soit formulé de sorte à pouvoir être compris par celui à qui il est proposé. Par exemple, le financier comprend une modélisation mathématique des marchés généralement inaccessibles aux autres parties prenantes.

Si un créateur d'entreprise veut que ses affaires soient compréhensibles par ceux qu'il veut convaincre d'embarquer dans son aventure, son langage doit être, d'une part, accessible et, d'autre part, synthétisé dans un modèle permettant, en quelque sorte, de « voir » son projet, de « voir » où cette aventure peut emmener le collectif réuni, de « voir » l'organisation impulsée alors que l'entité n'est pas encore juridiquement constituée. Avec les possibilités que semblait offrir Internet, l'exercice de modélisation a explicitement été exigé, car ceux qui comprenaient comment y faire des affaires étaient peu nombreux. Il fallait donc rendre ces affaires intelligibles. Il fallait les modéliser. L'expression « modèle d'affaires » relève du bon sens.

Pour le porteur d'un projet de création d'entreprise, l'exercice n'est pas facile. La difficulté résulte du nombre impressionnant d'éléments interve-

nant dans un projet de création d'entreprise. Par exemple, comment faire comprendre l'ensemble, de façon synthétique, à un investisseur qui n'accorde parfois, pour un premier rendez-vous, que dix minutes à un créateur, lequel, de son côté, a souvent consacré un temps considérable à son projet ? L'objectif poursuivi est de convaincre le financier du potentiel proposé pour qu'il apporte les ressources attendues.

Mais le premier partenaire à convaincre est le créateur lui-même : en mettant au point son projet, il devient d'autant plus convaincant qu'il est convaincu lui-même. Les premières ressources nécessaires au projet sont sa créativité, son énergie, ses motivations, ses compétences, son réseau... Il ne possède pas toutes les ressources, très diverses, dont il a besoin pour lancer son affaire : il peut s'agir d'un local, d'un brevet, d'une réputation, d'une main-d'œuvre, de financement, etc. Il faut convaincre qui les possède de les apporter. La question devient celle-ci : comment rendre une affaire, donc un modèle, compréhensible par tous<sup>1</sup> ? À la question de savoir ce qu'il faut modéliser, cet ouvrage répond par la proposition suivante : **le BM est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération, partage).**

Il s'agit d'une convention : la réussite d'une affaire appelle en effet un collectif, c'est-à-dire un ensemble de partenaires adhérant au BM proposé par un entrepreneur. Cette convention est indissociable de la notion de valeur, car ces partenaires attendent quelque chose en retour de ce qu'ils apportent, et plus cette chose a de la valeur pour eux, plus leur souhait d'adhérer est grand. Autrement dit, la valeur apportée est relative au marché auquel elle est livrée, mais également à chaque partenaire avec lequel une relation d'échange s'instaure. Il faut y ajouter la valeur du projet lui-même, et de ce qui en naîtra, le plus souvent une firme. Si les actionnaires investissant dans le projet sont en premier lieu intéressés, les financiers deviennent plus nombreux pour, à l'instar entre autres de Hirigoyen et Caby (1998, voir également Caby et Hirigoyen, 2005), reconnaître que l'histoire nous conduit vers une conception partenariale de la valeur. On s'accordera à considérer avec ces auteurs que, dès le départ, la création de valeur est un objectif assigné à la firme. On persistera lorsqu'ils identifient le passage d'une valeur réduite à la maximisation du profit à une valeur pour l'actionnaire (valeur actionnariale). On répondra enfin positivement lorsqu'ils s'interrogent sur un déplacement théorique de la valeur vers une firme considérée comme partenariale, c'est-à-dire considérant l'ensemble des parties prenantes aux affaires. Lorsqu'on s'intéresse à la création d'entreprise, c'est là une évidence, car l'entrepreneur doit tenir compte des attentes des acteurs qui possèdent les ressources dont il a besoin pour se lancer et, mieux, perdurer. En effet, lorsque l'entreprise gagne en taille, la stratégie doit être suffisamment acceptée par les parties prenantes pour que l'organisation obtienne, ainsi, son identité et sa légitimité sans lesquelles la performance escomptée devient illusoire (Martinet, 1984).

1 La question du langage, ou de la traduction, sera abordée dans le chapitre 3.

Cette convention porte sur la valeur échangée. Notre acception de la valeur s'inscrit, en première lecture, dans son sens économique. Mais avec Comte-Sponville (1998, voir aussi Comte-Sponville, 1994), on relèvera le caractère polysémique de la valeur : à côté de cette acception économique, on peut en effet la considérer comme un objet de désir (valeur éthique), l'objet d'une tendance ou d'une action (valeur téléologique d'une fin poursuivie), un objet de référence (la norme), un objet de connaissance ou de contemplation (dans un sens métaphysique). L'auteur pose des questions ayant une résonance certaine chez le gestionnaire : comment échanger ce que personne ne désirerait ? Que vaudraient une norme, une règle ou une fin qui nous laisseraient indifférents ? Il considère la valeur comme le corrélat du désir et pose finalement à son propos une question au centre d'un problème plus large : est-ce parce qu'on la désire qu'une chose a de la valeur, ou bien est-ce parce qu'elle vaut qu'on la désire ? Au-delà de ces propos tirés d'une conférence inaugurale d'un congrès de gestionnaires, chaque spécialité des sciences de gestion (finance, stratégie, gestion des ressources humaines...) a, en quelque sorte, été appelée à répondre à sa manière. Il en ressort, selon Bréchet et Desreumaux (1998), à la fois un éclatement et une omniprésence du thème de la valeur. Si l'entrepreneuriat est oublié dans le tableau proposé par ces auteurs, il n'en constitue pas moins, à notre avis, la genèse de ce qui, plus tard, conduit à des pratiques d'échanges entre acteurs économiques – et ces acteurs sont pluriels. La valeur est, dans cet ouvrage, partenariale. Les créateurs d'entreprise comprendront que les attentes des partenaires sont diverses et ne sont pas toujours une compensation financière. Par exemple, un financeur public apporte une aide à une entreprise en pariant sur la création d'emplois. Concevoir un BM implique d'intégrer un réseau de partenaires aux désirs pluriels, parfois contradictoires. Les contextes d'émergence du phénomène entrepreneurial sont eux-mêmes pluriels et le BM s'avère également pertinent dans le cadre de projets relevant de l'économie sociale et solidaire, de la culture, de l'art, du sport, etc.

Bien qu'il ait été conçu de manière à être le plus concis possible, cet ouvrage ne peut faire l'économie de rappels fondamentaux. Il est issu d'un programme de recherche dont l'ambition théorique ne perd pas de vue les considérations pratiques des entrepreneurs mettant au point leur projet. Notre effort de conceptualisation permet de prendre une certaine distance par rapport au quotidien qui, souvent, empiète trop sur le terrain de la réflexion alors que l'entrepreneur doit nécessairement osciller entre ces deux types de considérations. Notre objectif est d'offrir aux porteurs de projet un cadre afin de mieux investir les situations par lesquelles ils passent pour élaborer leurs affaires. Le BM permet un passage permanent entre la stratégie et les opérations, entre la théorie et la pratique, comme l'ont montré les différents protocoles déployés par notre équipe de recherche pour apprécier sa pertinence. Ainsi, nous concilions dans le même support des réflexions basées sur des théories éprouvées et des conseils pratiques. Cet ouvrage n'est pas le fruit d'une spéculation, mais celui d'une proposition résultant d'une implication durable auprès de porteurs de



projet et d'une expérience combinant, justement, la théorie et la pratique. À ce titre, au risque de nous autociter, mais parce que le présent travail s'inscrit dans plus d'une décennie de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous avons jugé utile de référencer nos productions antérieures.

Certains passages présentent notre effort de conceptualisation tandis que d'autres traduisent cet effort en outils. Autrement dit, si, d'une part, certains de nos développements s'ancrent dans les théories mobilisées pour conceptualiser dans le but de prendre la distance nécessaire à la réflexion, d'autre part, nous les avons traduits en questions pratiques à se poser pour concevoir un BM. Parmi les différentes recherches permettant d'apprécier la pertinence de notre approche, une thèse de Doctorat en sciences de gestion a été soutenue par l'un d'entre nous et dirigée par l'autre. Cette thèse répondait à deux objectifs : conforter un certain nombre d'intuitions, apprécier l'opérationnalité du BM. La lecture de cette thèse est incontournable pour qui veut prendre connaissance d'une revue de littérature plus complète sur le BM. Dans le présent ouvrage, un certain nombre de détails, ou de nuances, sont épargnés au lecteur ; il les cernera dans un travail doctoral dont la portée opérationnelle n'est pas oubliée grâce au protocole de recherche-action déployé (encadré 1).

#### ENCADRÉ 1

##### **Une thèse de Doctorat avec un protocole de recherche-action (Jouison, 2008)**

L'opérationnalité du BM a été scientifiquement questionnée dans une thèse de Doctorat en sciences de gestion soutenue en juin 2008 où une réponse positive a été rendue possible par le recours à un protocole méthodologique de type recherche-action. Cette dernière est une méthode qualitative participante visant à résoudre des problèmes concrets pour les organisations et à produire des connaissances à la fois pratiques et théoriques grâce à l'intervention d'un chercheur impliqué. Cette méthode est habituellement mobilisée dans le cadre d'entreprises existantes et son application à des projets de création a nécessité des ajustements.

Le terrain est constitué de 7 porteurs de projets auprès desquels l'intervention s'est déroulée sur des périodes allant de 4 à 7 mois. La variété des cas a été un des critères de choix des entrepreneurs pour montrer que le BM est opérationnel en contexte de création d'entreprise quels que soient la nature des projets et le profil de leurs porteurs. Les rencontres (d'une durée moyenne de trois heures) commençaient par une discussion sur l'état d'avancement du projet qui permettait au chercheur de comprendre en profondeur le parcours initial des créateurs, puis celui opéré entre deux séances de rencontre. La thèse a participé à la réalisation des outils présentés dans le chapitre 3 grâce au protocole

de recherche-action répondant bien à la conception praxéologique des sciences de gestion défendue dans cet ouvrage. Elle s'est combinée à une pratique pédagogique dont les contingences diffèrent d'une pratique d'accompagnement propre à un conseiller en création d'entreprise (d'où les deux sections du chapitre 3 qui présentent, respectivement, la pédagogie et la pratique).

Le BM s'avère effectivement opérationnel en contexte de création d'entreprise, tant par sa pertinence à fournir une grille de lecture du processus de création que par sa capacité à répondre à des problèmes concrets rencontrés par les entrepreneurs, ou encore par la capacité de ces derniers à s'approprier le concept et à en percevoir l'intérêt. Ce dernier point a remarquablement permis d'apprécier la possibilité de transférer les connaissances acquises, d'une part, sur le BM lui-même et, d'autre part, sur la façon de le mobiliser avec des porteurs de projet. Si une pratique pédagogique antérieure incluait le BM au cœur de l'apprentissage des étudiants et/ou des porteurs de projet de création, cette reconnaissance de la place centrale que peut effectivement occuper le BM nécessitait un travail à la fois lourd et rigoureux que permet une thèse de Doctorat. Désormais, il devient possible de parler d'opérationnalisation du BM en contexte de création d'entreprise. L'opérationnalisation relève du transfert de technologie ; la thèse se situait donc en amont, c'est-à-dire au niveau de l'opérationnalité.

L'idée générique nous guidant, tant dans nos efforts de théorisation que dans les déclinaisons pédagogiques et pratiques que nous en faisons, est en apparence pléonastique : une entreprise doit entreprendre ! Or, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises enlisées dans une inertie résultant essentiellement de l'installation de routines ayant pris le dessus sur la créativité et plus généralement, voire plus trivialement, sur l'envie, pour les salariés, de prendre des initiatives. Sans qu'on n'écarte l'utilité de rationaliser et de contrôler par des procédures automatisant la prise de décision opérationnelle, la décision stratégique ne peut s'exonérer d'une part d'heuristique inhérente à la créativité entrepreneuriale sans laquelle l'engourdissement guette (Desreumaux, 1993). La plupart des dirigeants restent des entrepreneurs autant par tempérament que par contrainte. À ce titre, l'internationalisation des marchés sert souvent de prétexte pour alerter les entreprises de la nécessité d'entreprendre. Les frontières se lèvent, les technologies se diffusent plus rapidement, notamment parce que l'information est plus facilement accessible (même si les données sont parfois trop abondamment disponibles sans pouvoir être traduites en informations pertinentes). Conséquemment, les occasions d'entreprendre se multiplient. Elles sont à la portée des grandes entreprises multinationales comme à celle des petites organisations récemment créées, comme le démontrent les *international new ventures*, les *born global*, disons les jeunes entreprises à internationalisation rapide et précoce, au point de

parfois s'adresser d'emblée à des marchés mondiaux en exploitant, souvent, une technologie nouvelle (Servantie, 2007).

L'innovation est à la fois une opportunité et une menace. Sans être toujours radicale, elle satisfait un consommateur dans ses attentes sans cesse renouvelées, ou provoquées. Aucun savoir-faire n'est à l'abri de ce que les entreprises mettent sur les marchés pour en gagner des parts. Dès la création d'une entreprise, son ou ses fondateurs tentent de s'imposer sur un marché plus ou moins circonscrit. Les ambitieux souhaitent développer celui-ci et en exploiter d'autres. Pour certains, il s'agit de préserver un gagne-pain ; pour d'autres, l'objectif est d'optimiser la valeur de l'entreprise sur les marchés financiers. Les objectifs sont différents et soumis aux contingences du porteur du projet et des contextes au sein desquels l'affaire est lancée. La taille, l'âge ou encore les ambitions de l'entreprise n'épargnent pas à cette dernière une réflexion sur la façon d'entreprendre et d'obtenir un avantage concurrentiel. Fruits du mariage de l'entrepreneuriat et de la stratégie, les « stratégies entrepreneuriales » partent de l'impulsion d'une organisation pour imaginer et contrôler les formes du développement de celle-ci. À défaut de toujours partir à la conquête de nouveaux marchés, il peut s'agir de maintenir une position dangereusement convoitée. Notre ouvrage peut répondre à des ambitions diverses, mais reste attaché à l'entrepreneuriat. Celui-ci ne se réduit pas, comme l'expliquera le chapitre 4, à la création d'entreprise, mais c'est à cette manifestation spectaculaire du phénomène entrepreneurial que notre théorisation du BM et son application répondent en premier lieu. L'extension du modèle sera discutée en conclusion, mais le contexte d'émergence du BM relève de situations entrepreneuriales, disons de créations d'affaires.

L'entrepreneuriat est d'abord une pratique pouvant faire l'objet de diverses lectures (sociale, politique, économique...). Celle privilégiée par notre ouvrage est managériale, c'est celle des sciences de gestion dont la visée est, selon nous, praxéologique. Ce dernier terme peut paraître abscons au lecteur non préparé aux termes académiques, aussi en préciserons-nous notre conception, car, selon les disciplines ou les auteurs, les acceptions varient. Par exemple, pour rester dans le domaine de l'entrepreneuriat, la praxéologie revendiquée par l'École autrichienne d'économie considère les individus comme des êtres réels usant d'heuristiques (c'est-à-dire de leur créativité, de leur expérience, de leur jugement, etc.) pour mener des actions identifiables, chacun d'entre eux décidant néanmoins en fonction de ce qui lui semble être la meilleure option. L'École autrichienne reconnaît ainsi l'entrepreneur comme un acteur de l'économie composant avec des contraintes cadrant ses choix, lesquels mènent vers des possibles (ex. : réussite de l'action) ou des impossibles (ex. : échec de l'action). Il semble qu'en sciences de gestion, la visée praxéologique soit plus éthique (au sens utilitariste du terme, c'est-à-dire intégrant le retour à la Cité), en ce sens qu'elle participe davantage à la prise de décision dans la création, dans le gouvernement et dans la conduite des organisations. Le chercheur en sciences de gestion est ainsi directement impliqué dans la mise au point

des outils permettant à l'entrepreneur d'atteindre ses buts, cette visée appelant bien souvent une conceptualisation éclairant les situations étudiées. En ce sens, le chercheur en sciences de gestion est un « docteur-ingénieur » sachant théoriser les situations de gestion pour appliquer les concepts qu'il construit. Pour ce faire, il puise autant dans les corpus qui lui sont spécifiques que dans les modèles fournis par les sciences humaines et sociales.

L'entrepreneuriat est aussi une matière d'enseignement dont on s'accorde à reconnaître aujourd'hui l'utilité, puisqu'il s'agit d'apporter autant un état d'esprit (l'esprit d'entreprise) que des méthodes pour entreprendre de façon plus raisonnée. Il n'est évidemment pas nécessaire de connaître les bancs de l'enseignement supérieur pour envisager de passer à l'acte et créer son entreprise, par exemple. Il n'est d'ailleurs pas déraisonnable d'imaginer le contraire, c'est-à-dire de penser que plus la poursuite des études est longue, moins l'idée d'entreprendre traverse l'esprit d'étudiants appelés à occuper des fonctions spécialisées pour lesquelles ils ont été, la plupart du temps, formés. Mais, à l'inverse, on aurait tort d'oublier que, d'un côté, la jeunesse est porteuse d'idées nouvelles et d'énergie compensant le manque d'expérience. Du côté des employeurs, une sensibilisation à l'entrepreneuriat repose sur une idée simple : si on accepte l'idée que nos entreprises (notamment nos PME) doivent entreprendre (ce qui n'est quand même pas anormal...), encore faut-il leur apporter des étudiants candidats à l'embauche aptes à prendre des initiatives, voire capables de porter pour elles des projets et, *a minima*, sensibilisés à l'entreprise, c'est-à-dire à l'action d'entreprendre et à ses résultats. Toute action de sensibilisation participe ainsi, indirectement et dans une certaine mesure, à l'insertion professionnelle des étudiants. Elle vise aussi le repérage de potentiels entrepreneuriaux pour montrer aux étudiants concernés qu'être entrepreneur est une carrière possible, que ce soit pour leur propre compte ou pour le compte de l'organisation qui les emploie. Ces étudiants, de formation initiale ou de formation continue et porteur d'un projet, pourront suivre une formation spécialisée de type licence ou master en entrepreneuriat. Dans tous les cas, le propos de cet ouvrage peut constituer un support pédagogique original autour duquel enseignants et étudiants se retrouveront.

L'entrepreneuriat est également un domaine de recherche investi de façon croissante par les chercheurs francophones, même si son institutionnalisation par la science officialisée n'est pas encore, selon certains, totalement acquise. En contexte français, l'entrepreneuriat ne peut pas être considéré comme une discipline scientifique reconnue, c'est-à-dire légitimée par les autorités ou les institutions tutélaires de la science officialisée (Verstraete, 2008). Certes, avant de devenir une discipline, tout domaine connaît une phase de légitimation. Celle-ci passe par des recherches présentées en congrès, publiées dans des revues, et pour certaines d'entre elles défendues dans le cadre d'une thèse de Doctorat. Elle passe également par le constat d'une reconnaissance à l'étranger, ou par une reconnaissance sociale d'un besoin de recherche sur des objets relevant du domaine. Officiellement, en

France, les disciplines établies d'un point de vue institutionnel sont référencées par le Conseil national universitaire (CNU). Le CNU a, aujourd'hui, principalement en charge la gestion de la carrière des enseignants chercheurs universitaires, notamment par l'appréciation de leur dossier scientifique<sup>2</sup>. Chaque discipline est référencée par un numéro de section (ce point n'est certes pas spécifique à la France). Par exemple, les sciences de gestion sont en section 06 ; la section 05 correspond aux sciences économiques ; la section 02 au droit public. Les chercheurs se rattachent à une section<sup>3</sup>. L'entrepreneuriat n'est pas une section du CNU ; ce n'est donc pas une discipline au sens institutionnel du terme. Mais, au-delà de ce caractère sociopolitique, l'entrepreneuriat est un domaine de recherche consacré par des revues savantes, des congrès, une communauté de chercheurs, des thèses de Doctorat et un prix de thèse décerné tous les deux ans.

Ces trois niveaux, c'est-à-dire la recherche, la pratique et l'enseignement, sont intimement liés. Les enseignements découlent de la pratique d'individus qui entreprennent, que le chercheur tâche de connaître en comprenant leurs pensées, les actions et le contexte de celles-ci pour, ensuite, décliner en exercice pédagogique les connaissances apportées. Pour être qualifiée de scientifique, la recherche souscrit à des protocoles reconnus par la communauté qu'elle réunit. Il s'agira, globalement, de pointer un problème nécessitant un regard rigoureux, qui sera intellectualisé par la construction d'une problématique s'appuyant sur un corpus théorique. Ce dernier est principalement constitué de la littérature ayant traité d'un problème identique ou proche. Il gagne ensuite à mobiliser une grille constituée d'une ou de plusieurs théories génériques (ex. : théorie de l'agence, théorie des conventions...) ou d'un modèle (ex. : modèle de Shapero) que l'analyste juge pertinents. Une interrogation peut alors être dégagée, c'est-à-dire une question caractéristique du problème et éclairée par le corpus. Le cadre opératoire déployé circonscrit le terrain, fixe le mode d'accès à celui-ci (accès distant, présence physique...), l'outil de collecte des données (questionnaire, entretien, observation...) et celui de l'analyse (analyse de contenu, traitement statistique...). L'expertise du chercheur permet alors une interprétation raisonnée du problème et une proposition de réponse à la question posée (apports et limites). Le travail est, éventuellement après protection, ensuite communiqué et publié pour acter de l'apport de connaissance et entrer dans les échanges avec, essentiellement, la communauté des chercheurs, mais aussi avec celle des praticiens (par un transfert des connaissances ou des technologies) et des étudiants (déclinaison dans la pédagogie). Évidemment, le processus est davantage itératif que linéaire, et le raisonnement s'accommode d'un ordre des choses aménagé selon la démarche adoptée (déductive, inductive, etc.). À défaut

2 Il conviendra peut-être d'actualiser le présent propos en conséquence de la réforme des universités et des institutions de la recherche, débat très actuel en France.

3 Ou à une sous-section dans le cadre des disciplines médicales.

de véritablement définir ce qu'est la théorisation, la démarche précédemment résumée nous y a conduits et notre souci de combiner pratique, recherche et enseignement autour de la notion de BM est consacré par la rédaction de cet ouvrage dans lequel le lecteur ne trouvera pas de vérité, mais une proposition à la fois sensée et éthique. En effet, la notion de partage est ici primordiale, à l'origine même du projet d'entreprendre.

Pour rendre compte de notre travail, nous avons opté pour une structure en deux parties, chacune composée de deux chapitres.

La première partie aboutit à la proposition d'un modèle, appelé « GRP ». Le premier chapitre part de considérations pratiques relatives à la mise au point d'un projet de création d'entreprise pour examiner le rôle que peut y jouer le BM et la place qu'il doit y prendre. Cette place s'avère centrale et sa reconnaissance conduit à une réflexion plus théorique concernant, en quelque sorte, la « modélisation du modèle ». Le chapitre 2 présente les soubassements théoriques et la construction du modèle « GRP ». Cette appellation signifie que le BM est une convention relative à la génération de la valeur de l'offre, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération.

La seconde partie présente l'utilisation que nous faisons du modèle dans un cadre pédagogique, pratique et théorique. Concrètement, comment se servir de ce « modèle du modèle » de manière à, par un retour à la pratique et à l'enseignement, accompagner des créateurs et mettre en place des programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat ? Le chapitre 3 livre le résultat de nos expériences en ces domaines. Mais notre métier de chercheur pose une question encore plus fondamentale. Si l'utilité du BM est reconnue sur les plans pratique et pédagogique, et parce que le chercheur établit des ponts entre l'un et l'autre par le recours à une construction théorique justement en modélisant, c'est-à-dire en rendant intelligible à l'étudiant les pratiques qu'il va rencontrer, n'est-il pas possible de servir la pratique de la recherche elle-même en comprenant ce que le BM peut apporter à une théorie de l'entrepreneuriat ? La visée praxéologique de nos recherches ne nous éloigne pas d'une réflexion fondamentale susceptible de servir les efforts subséquents à destination des praticiens, notamment en aidant le chercheur à cadrer sa réflexion dans un paradigme permettant de faire avancer la connaissance. Le dernier chapitre, le quatrième, présente la manière dont le BM contribue à une théorisation de l'entrepreneuriat.

Il reste à interroger le dépassement de notre cadre d'analyse, notamment en intégrant plus explicitement les considérations stratégiques inhérentes à la conduite d'un projet. La conclusion ouvre ainsi des voies de recherche dans les domaines de la stratégie. Mais, par exemple, le domaine de la finance est également interpellé, notamment par certaines questions déjà posées par des collègues s'interrogeant sur le « prix » d'un BM, sur les principes de son évaluation (Barneto, 2008).

Pour clore cette introduction, nous voudrions remercier les collègues et les praticiens ayant, directement ou indirectement, et à leur façon, enrichi

notre travail de leurs critiques : Benoît Demil, Xavier Lecocq<sup>4</sup>, Christophe Benavent, Pascal Barneto, Anne-Laure Saive, Robert Demarteau, Alain Desreumaux, Jean-François Trinquécoste, Bertrand Saporta, Karim Messeghem, Géraldine Schmidt, Christophe Estay, Antoine Briand, Daniel Birot, Béatrice Da Silva, et tous les créateurs et entrepreneurs, les étudiants. Les principaux contributeurs, et soutiens, à nos efforts sont bien évidemment les membres de l'équipe « Entrepreneuriat » de l'IRGO (Institut de recherche en gestion des organisations), notamment Jean Dondi, Jean Peyroux, Jérôme Boncler, Martine Hlady, Florence Kremer, Vinciane Servantie, Christophe Papin et Fabrice Scipion. Nous souhaitons également remercier l'éditeur pour la qualité des échanges ainsi que pour les corrections pertinentes qu'il a suggérées. Du point de vue des auteurs que nous sommes, cette relation est très appréciée.

---

4 Ces deux collègues ont notamment coordonné un numéro spécial de la *Revue française de gestion* sur le thème du BM (volume 34, n° 181, février 2008).





# PARTIE 1

## **Le modèle GRP : une réponse à une quête d'intelligibilité dans la conception d'une affaire**

### **SOMMAIRE**

<b>CHAPITRE 1</b>	<b>Potentiel pratique du BM dans la mise au point d'un projet de création d'entreprise</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>Théorisation du BM : le modèle GRP</b>	<b>49</b>

Il n'est pas étonnant de parler de BM en contexte de création d'entreprise puisque c'est essentiellement pour aider à comprendre les projets d'affaires envisagés sur Internet, média alors nouvellement apparu, que les parties prenantes potentielles au projet, au premier rang desquelles les investisseurs, ont exigé un effort de conceptualisation supplémentaire de la part des créateurs d'entreprise. Si, aujourd'hui, on sait comment quelques entreprises remarquables ont construit leur modèle d'affaires (Ebay, Amazon, CDiscount...), il était moins aisé, lors de la prise de conscience du potentiel offert par Internet, d'imaginer comment y réussir en affaires. Ce problème du succès en contexte de forte incertitude a très largement dépassé les frontières des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour, dans un premier temps, concerner les différentes formes d'innovation, puis tous les projets entrepreneuriaux, que ces derniers soient innovants ou pas. Il est même désormais fréquent de discuter du BM avec le porteur d'un projet même lorsque la dynamique qu'il impulse n'est pas réservée à la création d'une firme. Les projets peuvent en effet concerner différentes sphères professionnelles (art, culture, économie sociale et solidaire, sport...) au sein desquelles l'observation montre des individus entreprenant selon différentes voies (ex. : reprise d'entreprise, création d'une activité au sein d'une forme organisationnelle existante...), pour différentes sphères (privée, publique...) et donnant lieu à l'émergence de différentes formes (sociétaire, associative, réticulaire...).

Conformément à la perspective praxéologique revendiquée dans l'introduction, une première façon d'aborder l'entrepreneuriat est de le voir comme un processus comportant différentes phases s'enchaînant par rapport à un axe temporel. Cet axe n'est pas à considérer comme un temps s'écoulant inexorablement au fil des minutes, des jours, etc., mais comme une variable avec laquelle il faut composer. Pour certains projets, le temps « presse » ; pour d'autres, rien ne sert de courir, mais il faut partir à point... On peut ici reprendre l'expression anglo-saxonne « *window of opportunity* » (fenêtre temporelle) pour désigner le bon moment pour lancer l'affaire. Mais, dans un projet de création d'entreprise, il faut parfois remonter le temps, c'est-à-dire revenir sur une phase que le porteur du projet croyait bouclée. Ce dernier apprendra vite qu'un axe est une direction plus qu'un temps linéaire. Dans le domaine de ce qui fut largement qualifié de « Nouvelle Économie », Internet en tête, Maître et Aladjidi (1999) relèvent la maîtrise du temps comme un des trois concepts structurant la démarche de création d'entreprise. Dans le même domaine, Benavent et Verstraete (2000), en reprenant l'analogie du musicien de jazz, parlent d'évolution improvisée par un tempo cadencant le changement de BM, compétence indispensable dans les environnements à forte vitesse<sup>5</sup>. Mais, avant de considérer la régénération du BM, cet ouvrage s'attache à en penser la construction première, c'est-à-dire celle qui permet le lancement des affaires.

---

5 Les auteurs s'appuient sur Brown et Eisenhardt (1997), Moorman et Miner (1998).

Dès lors, le BM a-t-il une place dans un processus de mise au point d'une création d'entreprise ? Le cas échéant, une autre question s'impose : quelle est cette place ? Après tout, de nombreuses créations d'entreprise ont conduit à des réussites sans que le porteur ne mobilise la notion de BM dans la mise au point de son projet. L'objet du premier chapitre est de positionner le BM dans le processus de mise au point d'une création d'entreprise. Il répond ainsi à une demande sociale d'intelligibilité d'une affaire. Cette possibilité étant offerte, et s'avérant pertinente, la question d'une conceptualisation du BM est posée, et proposée, dans le chapitre 2.



# CHAPITRE 1

## Potentiel pratique du BM dans la mise au point d'un projet de création d'entreprise

La première section du chapitre résume les quatre phases du processus de mise au point d'un projet de création d'entreprise en considérant, dans un premier temps, que le BM n'existe pas, ni de façon ontologique ni même comme artefact. Dans la seconde section, nous justifions son inscription dans ce processus en rappelant ce qu'en disent les spécialistes écrivant sur le BM. Tout acteur ayant participé à des levées de fonds lors du phénomène *start-up* a remarqué que les financeurs avaient besoin de comprendre un monde encore inintelligible pour eux. L'expression « BM » était alors utilisée pour demander un effort de modélisation rendant, justement, les affaires envisagées intelligibles. Ce sont principalement les sources de revenus qui semblaient nécessiter une explication particulière, parce que les prêteurs de fonds ne comprenaient pas comment « gagner de l'argent » sur, ou avec, Internet. Mais les demandes ont dépassé cette conception à laquelle on a, trop facilement et exagérément, réduit le BM.

L'intégration de la notion de BM dans le processus entrepreneurial conduit à passer de quatre phases (idée – opportunité – vision stratégique – business plan) à cinq (idée – opportunité – *business model* – vision stratégique – *business plan*). Autrement dit, l'objectif de ce premier chapitre est de rappeler le processus de mise au point d'un projet entrepreneurial et de montrer à la fois pourquoi et comment y insérer le BM. Nous empruntons,

pour la première section, à un travail antérieur ici très résumé (Verstraete, Saporta, 2006) et à un autre pour la seconde (Jouison, 2008).

Ce chapitre constitue également une occasion de préciser la différence entre BM et BP (*business plan*).

## 1. Un processus de mise au point d'une affaire comportant quatre phases

La mise au point d'un projet comporterait, à côté de quelques traçasseries ou obligations administratives, quatre phases principales :

- trouver, mettre au point et tenter de protéger une idée d'affaires ;
- créer ou détecter une opportunité à exploiter (l'idée rencontre un marché) ;
- concevoir la stratégie de création d'entreprise (mettre en place l'exploitation de l'opportunité pour atteindre le futur désiré) ;
- rédiger le plan d'affaires ou *business plan* (formaliser la vision stratégique dans un document communicable aux parties prenantes potentielles au projet).

Les quatre sections qui suivent reprennent ces phases.

### 1.1 Une idée d'affaires à trouver, à mettre au point et à protéger

Ce qui est remarquable, lors de l'accompagnement de créateurs d'entreprise dans la mise au point de leur projet, c'est qu'il n'est pas rare de constater, d'une part, leur sentiment d'avoir eu leur idée avant tout le monde et, d'autre part, la grande discrétion dont ils font preuve par peur qu'on la leur dérobe. Si leur prudence dans ce domaine semble compréhensible, combien de fois avons-nous entendu parler d'une seule et même idée, émise par différentes personnes, chacune étant persuadée de son originalité et de l'exclusivité de sa provenance ! C'est à se demander si nos idées sont bien les nôtres... Tout un ensemble de facteurs contribue à ce qu'en différents points d'un territoire, plus ou moins large, différentes personnes aient, à peu de chose près, la même idée d'affaires au même moment. Parmi ces facteurs, on citera les progrès technologiques qui ont accéléré la vitesse avec laquelle les informations s'échangent et en ont accru les volumes (la masse d'informations à traiter devenant par ailleurs un problème). Les progrès logistiques ont permis une circulation des biens, des services et des personnes sur des territoires plus vastes. Selon Torrès (2000), le temps s'est contracté tandis que l'espace s'est dilaté et la globalisation des marchés en est une conséquence. Bref, de nombreux facteurs favorisent l'apparition quasi simultanée d'idées à peu près identiques dans différents endroits du monde, dans différentes têtes...

Néanmoins, ce n'est pas suffisant pour croire en l'apparition spontanée d'idées. Parfois, l'idée d'entreprendre est antérieure à l'idée d'affaires (quoique l'inverse se constate également et que les deux types d'idées sont parfois dans une relation réflexive). Pour trouver une idée, le candidat à l'entrepreneuriat puisera fréquemment dans une expérience professionnelle antérieure, notamment en entendant les demandes de clients non satisfaits par rapport à des attentes dépassant parfois le cadre des relations habituelles qu'il a avec eux. Mais il pourra également s'inspirer d'une passion qui l'anime, d'un problème professionnel ou personnel qu'il doit résoudre, d'un service repéré lors d'un voyage à l'étranger, d'un salon de la franchise où il comparera les propositions des franchiseurs, d'un brevet déposé dont une licence est exploitable, d'une invention dont l'inventeur ne souhaite pas être l'exploitant commercial, d'un changement de goût chez des consommateurs étudiés, de la levée d'une protection (brevet à échéance, ouverture de marchés par l'État...), d'un changement technologique, d'une méthode de créativité, etc.

L'idée trouvée manque initialement de clarté, ce qui nuit à sa capacité à convaincre de sa pertinence. L'entrepreneur vaincra sa prudence excessive pour discuter de son idée avec des acteurs triés sur le volet et, ainsi, la travailler. Dans certains cas, la signature d'une clause de confidentialité est possible. Avec ces acteurs, ou avec quelques collègues ou amis, il pourra parfois mobiliser une ou quelques méthodes de créativité, parmi lesquelles certaines s'avèrent assez faciles à mettre en œuvre. Ainsi en est-il de la méthode PMI (pour « Plus ou Moins Intéressant »), proposée par de Bono (1985). Son principe consiste à prendre conscience des avantages (les « plus ») et des désavantages (les « moins ») d'une question ou d'une proposition en tentant de reléguer les *a priori*. Ensuite, les participants étudient les aspects nécessitant une exploration supplémentaire (il serait intéressant de savoir...). Carrier (1997), qui nous a fait connaître cette méthode, cite à ce propos l'exemple d'une expérience réunissant un groupe d'étudiants québécois amenés à travailler sur la proposition suivante : « on devrait abolir toute forme d'évaluation ou d'examen pour l'ensemble des cours du baccalauréat en administration ». Au départ tous favorables à une telle mesure, les étudiants se sont ravisés à l'issue d'une séance de ce type... Dans nos expériences d'accompagnement, présentées dans la troisième partie de l'ouvrage, la méthode PMI est souvent sollicitée. Mais quelle que soit la méthode utilisée, il ressort toujours des occasions de mise au point de l'idée pour peu qu'on organise soigneusement la séance de créativité. En effet, si elle relève de l'heuristique (c'est-à-dire de l'intuition, de l'expérience, des schémas de représentation, etc.) des individus, une telle séance n'en doit pas moins être structurée.

L'idée mise au point doit être protégée. Pour revenir au propos du début de cette section, il s'agit, si possible, de faire en sorte qu'un propriétaire lui soit reconnu. Des cadres légaux, qu'il faut apprécier au moins par secteur et par territoire, permettent alors d'attribuer la possession de l'idée à un propriétaire (personne physique et/ou morale) ayant effectué les démarches appropriées et payé les droits afférents. La protection d'une idée peut

être en effet compliquée et onéreuse, et parfois simplement impossible. Mettre un morceau de viande hachée cuite entre deux tranches de pain, quand bien même quelques ingrédients seraient ajoutés (fromage, rondelle de cornichon, sauce...), ne permet pas de protéger le hamburger, pas plus qu'il n'est possible de protéger l'idée de livrer des pizzas à domicile. McDonald et Pizza Hut ont dû recourir à des protections périphériques au cœur de leur idée (protéger la marque, l'ambiance des sites, etc.), alors que Coca-Cola a pu protéger la formule composant sa boisson fétiche, même si les liquides aux saveurs approuvées se sont multipliés. Parfois, les problèmes liés à la contrefaçon peuvent décourager de prévoir une protection. Celle-ci nécessite un traitement spécifique qui dépasse le cadre de cet ouvrage, et le créateur se rapprochera des organismes spécialisés qui pourront l'aider dans cette tâche. En France, il commencera par contacter l'INPI (l'Institut national de la protection industrielle) pour examiner sa demande et pour éventuellement obtenir un titre de propriété industrielle qui sera publié au Bopi (Bulletin officiel de la propriété industrielle). C'est auprès de l'INPI qu'est déposé l'imprimé appelé « enveloppe Soleau », permettant, pour une quinzaine d'euros, de dater la création et d'identifier l'auteur de l'idée sans qu'il puisse en revendiquer les droits exclusifs. Les titres de propriété concernent les brevets, les marques, les dessins et les modèles (voir le site <http://www.inpi.fr>). L'entrepreneur s'approchera de l'APP (l'Agence pour la protection des programmes) pour les logiciels, de la Société des gens de lettres (<http://www.sdgl.org>) s'il s'agit d'un manuscrit, de la SACEM pour une œuvre musicale. Les étudiants et les enseignants-chercheurs contacteront la Cellule de valorisation de la recherche de leur établissement. Ce type de services, notamment dans les universités, a bénéficié de la loi sur l'innovation du 12 juillet 1999 pour devenir véritablement un organe stratégique.

Lorsqu'une protection n'est pas possible, il faudra penser aux stratégies protégeant le marché. Pour cela, il faut cerner ce dernier.

## 1.2 Un marché à repérer ou à construire pour transformer l'idée en opportunité d'affaires

Bien que le terme « opportunité » soit un anglicisme, son usage a supplanté le terme « occasion » dans les sciences de gestion, même si ce dernier reste évidemment signifiant. La notion d'« opportunité d'affaires » est très prisée en entrepreneuriat (au point de devenir l'un des paradigmes du domaine de recherche présentés dans le chapitre 4). Notre propos est ici plus prosaïque, considérant que l'opportunité révèle l'existence d'un marché pour une période donnée, c'est-à-dire présente ou à venir. Comme en stratégie, le concept de congruence ou de « *fit* » peut être utilisé pour exprimer la rencontre entre l'idée d'un entrepreneur ou d'une équipe entrepreneuriale et un marché potentiellement accessible grâce aux ressources rendant exploitable l'opportunité que l'on désire concrétiser. Le temps est également important. Pour certaines idées, c'est trop tôt, pour



d'autres c'est trop tard. Timmons (1994) parle de « fenêtre temporelle » pour désigner le moment propice pour se lancer.

Dans cette section, notre perspective est plus normative et opérationnelle que théorique, une opportunité d'affaires se décelant par une confrontation entre une idée d'affaires et une réalité socioéconomique dont les acteurs semblent disposés à participer à l'affaire envisagée. S'il reste toujours une part de spéculation, des outils sont disponibles pour apprécier au mieux les marchés, pour peu qu'on sache les utiliser à bon escient. L'appréciation du marché renvoie au marketing, dont les méthodes sont parfois très sophistiquées. L'entrepreneur retiendra que, plus son projet est susceptible de consommer des ressources, plus il doit consacrer une partie de ces dernières à une étude de marché. À défaut de savoir la mener personnellement, il s'entourera alors de spécialistes. S'il est évidemment très risqué d'annoncer qu'une étude de marché peut être « bricolée », de nombreux cas témoignent que pour des projets d'envergure plus modeste, le créateur aura intérêt à concevoir un protocole le menant vers son marché plutôt que se lancer sans avoir pris la peine de soumettre son idée.

Pour être convaincant sur ce point, deux types d'arguments sont à défendre.

Le premier type regroupe un ensemble d'informations générales puisées dans des rapports ou des études préalables faisant apparaître des facteurs contingents ou des paramètres socioéconomiques tels qu'un changement technologique, une décision politique, un mode de consommation, etc. Ces informations indiquent, dans un premier temps, qu'il y a aujourd'hui un environnement général qui semble favorable à l'idée d'affaires. L'entrepreneur dévoilant ce type d'arguments légitimera son propos en livrant ses sources d'information, notamment pour que son interlocuteur ne s'inquiète pas en misant davantage sur un travail de recherche que sur une spéculation hasardeuse. Autrement dit, il faut que la source paraisse fiable. L'argumentation peut s'inspirer du modèle SWOT (mot contractant « *Strength* », « *Weakness* », « *Opportunity* » et « *Threat* », c'est-à-dire, en français, « force », « faiblesse », « opportunité » et « menace »). Le mot « *opportunity* » se réfère aux tendances favorables de développement de l'entreprise. La finalité de ce modèle, développé par quatre professeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) de la Harvard Business School, est d'aider les dirigeants à prendre des décisions stratégiques.

Par exemple, les mesures fiscales prises en faveur de l'installation de dispositifs de chauffage utilisant les énergies renouvelables sont perçues comme une tendance générale à considérer. Le taux de croissance d'un marché est un autre exemple d'indicateur à mobiliser lorsque la tendance est bonne (l'inverse n'interdisant certes pas un potentiel d'affaires).

Le deuxième type d'arguments découle directement de l'étude de marché menée spécifiquement pour le projet, donc de la capacité à savoir utiliser les outils de marketing. « Le paradoxe sous-jacent à la question qui nous occupe ici réside en effet dans le décalage entre une discipline dont tous reconnaissent que son utilisation à bon escient est un facteur fondamental de réussite, et un suivi relativement médiocre de ses préceptes dans la pratique. Aux

États-Unis, pays auquel on ne peut reprocher un manque de professionnalisme dans le domaine du management, les sociétés de capital-risque se plaignent de ce qu'une grande partie de leurs porteurs de projets ignorent volontairement les informations commerciales défavorables à leur initiative, et de manière générale sont réticents quand on les incite à collecter de l'information en profondeur sur leurs marchés ; d'après elles, près de la moitié des échecs consécutifs au lancement auraient pu être évités si les créateurs avaient fait davantage d'efforts dans ce domaine (Hills, 1994). Le constat peut surprendre, pour qui a une vue d'ensemble du marketing, avec ses concepts (les orientations marché et client, le cycle de vie, la segmentation et le positionnement, la planification marketing stratégique et opérationnelle, etc.), ses outils (les techniques de recueil et d'analyse des données qualitatives et quantitatives concernant les marchés et les industries), ses institutions (les circuits de distribution, les organismes spécialisés dans la connaissance et l'étude des marchés). Son utilisation paraît non seulement incontournable, mais consubstantielle aux activités entrepreneuriales : la variable qui fait alors le lien ou l'interface entre les deux disciplines (l'entrepreneuriat et le marketing) est *l'information sur les marchés*, collectée de manière non biaisée, et dont l'analyse scrupuleuse servira d'heureux garde-fou à ce que peut avoir d'exagérément optimiste le comportement de l'entrepreneur, toujours prêt à voir les aspects favorables d'une opportunité d'affaires, et à en minimiser les faces plus sombres (Gardner, 1994). » (Verstraete, Saporta, 2006, p. 350). Dans tous les cas, il ne faudra pas tomber dans un espoir de précision et, par exemple, l'estimation d'un chiffre d'affaires s'évaluera par sa cohérence et par la pertinence de la méthode déployée pour l'apprécier.

Enfin, si l'étude de marché s'intéresse particulièrement à une catégorie de parties prenantes, à savoir les clients, elle devra plus largement s'intéresser aux raisons conduisant les différents partenaires potentiels (fournisseurs, salariés, actionnaires...) à effectivement jouer le jeu de ce qui leur est proposé. Au sein du marché, elle s'intéressera également aux positions concurrentes, c'est-à-dire à l'importance de la concurrence en matière de captation des ressources et de part de marché.

La démonstration d'une opportunité d'affaires, c'est-à-dire l'existence d'un marché pour l'idée, appelle souvent une connaissance des facteurs clés de succès (FCS) et des facteurs stratégiques de risque (FSR). Il n'est pas rare que les contributeurs potentiels à une affaire interrogent le créateur sur les FCS et sur les risques du marché.

L'approche par les FCS est, selon ses auteurs initiaux (Daniel, 1961 ; Rockart, 1979), fondamentalement déterministe puisque l'entreprise doit maîtriser les 5 à 10 facteurs imposés par les marchés (Verstraete, 1997b). Un exemple concret de FCS est le délai de livraison pour une entreprise livrant des pizzas à domicile.

On peut aujourd'hui en avoir une conception plus cognitive où tout FCS reste le fruit de l'interprétation du porteur de projet.

À côté de la notion de FCS, celle de facteur stratégique de risque (FSR) renvoie à des éléments non maîtrisables susceptibles d'influencer, positive-

ment ou négativement, la performance. Par exemple, les conditions météorologiques sont un FSR d'une entreprise agricole. Le dirigeant doit être vigilant et trouver des parades à une influence éventuellement néfaste de la météo (il drainera ses terrains, couvrira si possible ses cultures, etc.).

La question reste posée de savoir si l'entrepreneur peut imposer les FCS d'un marché, dont la réponse nous entraînerait dans un débat de nature épistémologique sur le véritable statut de la réalité, phénomène strictement objectif ou fruit d'une interprétation interdisant d'écarter la subjectivité des acteurs. On se contentera ici, dans une optique tournée vers l'action et le conseil, de rappeler qu'effectuer ce repérage chez un entrepreneur consiste à relever les facteurs que *lui* juge les plus importants pour la réussite de son affaire. Il livrera alors son interprétation, et la méthode déployée en amont, à l'avis d'un conseiller avant de prendre tout risque de propos normatifs à cet égard. Ces derniers sont facilités lorsque l'environnement paraît peu malléable. Tout dépend de la nature du projet d'entreprise et du contexte dans lequel il s'insère. « Croire que l'environnement dicte à chaque instant ses lois, c'est renoncer à toute véritable stratégie et, à l'inverse, ignorer totalement ses conditions, c'est piloter sans tableau de bord ni commande » (Verstraete, Saporta, 2006, p. 369).

### 1.3 Une stratégie pour « choisir » un avenir et y parvenir concrètement

Il est imprudent de vouloir résumer en quelques paragraphes la stratégie tant la littérature et la pratique ont à nous enseigner sur ce thème. Pour cette section, nous ne parviendrons pas à restituer toutes les subtilités d'une analyse stratégique. Nous invitons à la lecture de manuels spécialisés.

De façon plus résumée, les stratèges se plaisent à rappeler la maxime de Sénèque qui, dans une lettre à l'un de ses disciples, Lucilius, dit à peu près la chose suivante : « Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller. » Derrière cette maxime se cache l'idée qu'à défaut d'avoir un but, on ne va nulle part. La stratégie c'est, d'une part, savoir dire là où on veut aller (la formulation de la stratégie) et, d'autre part, mettre en œuvre les moyens réunis pour y parvenir (la formation de la stratégie). Elle est issue d'un concept militaire, le verbe grec « *stratego* » concerne la conduite des armées et l'utilisation efficace des ressources pour détruire l'ennemi (Desreumaux, 1993). Il s'agit donc de la position qu'on veut occuper sur le terrain et de la mobilisation des ressources organisées efficacement pour prendre la position désirée sur le territoire. « La stratégie consiste à la fois en un choix de positionnement externe et d'agencement organisationnel qui constitue une base de mise en œuvre et un tremplin d'adaptation future » (*ibid.*, p. 13). Dans une certaine mesure, on retrouve ici le débat entre stratégie et structure, sans véritablement pouvoir décider si c'est la stratégie qui conduit à une structure d'entreprise donnée ou si c'est la structure qui autorise (favorise ou contraint) la réalisation d'une

stratégie. Autrement dit, la position (stratégie) d'une entreprise dépend-elle de sa configuration organisationnelle (structure) ou est-ce l'inverse ?

Ce débat couvre de nombreuses dimensions et autant de discussions que les ouvrages en stratégie exposent. Nous nous contenterons de rappeler les concepts fondamentaux de positionnement et de structure.

S'agissant du positionnement, de façon didactique, et même si ce découpage est parfois discuté, il est pratique de distinguer deux types d'environnements au sein desquels l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse vont se positionner. Il y aurait autant de positionnements que de contextes, lesquels contraignent plus ou moins fortement les stratégies et les formes organisationnelles possibles. Il est difficile de rendre l'environnement totalement congruent à la représentation qu'on s'en fait, mais il ne faudrait pas, à l'inverse, verser dans les thèses déterministes où l'environnement possède un tel poids que l'entreprise ne fait que s'adapter<sup>6</sup>. Néanmoins, l'entrepreneur acceptera l'idée que certains environnements sont plus malléables que d'autres (voir Zarka et Jarronsson, 1995), d'où l'importance d'analyser les contextes au sein desquels les affaires sont lancées.

Le premier type d'environnement est général et souvent qualifié de « macroenvironnement ». L'entrepreneur l'analyse en considérant les grandes dimensions, ou segments, susceptibles d'avoir une influence sur ses affaires. Par exemple, le segment institutionnel comporte, d'une part, toutes les politiques mises en place sur un territoire donné, y compris les obligations et les règles légales à respecter (voire à exploiter) et, d'autre part, les institutions formelles avec lesquelles l'entrepreneur entretient des relations (chambres de commerce et des métiers, ordre des experts-comptables, organismes de formation...). Autre exemple : le segment culturel est relatif à l'histoire de ce territoire, à ses valeurs, au niveau de son système éducatif, à ses mœurs, etc. Les manuels de stratégie relèvent souvent deux autres types de segments : technologique et socioéconomique (y compris démographique). On pourrait ajouter aujourd'hui le segment écologique, dans lequel on inclura le développement durable, l'éthique...

Le second type est le « microenvironnement ». Il semble plus proche de l'entreprise, c'est-à-dire de son cycle achat-fabrication-vente. Trois niveaux sont à considérer dans une réflexion relative au microenvironnement.

Le premier niveau correspond au secteur au sein duquel des affaires sont envisagées. Les gestionnaires le nomment « Domaine d'activité stratégique ». Un DAS est un domaine d'une autonomie relative, car celle-ci dépend de l'appréciation de l'analyste qui opère une segmentation qui lui semble pertinente pour mener la réflexion stratégique. Ainsi, le périmètre d'un DAS est soumis à cette analyse et là où une entreprise considérera que la micro-informatique est un DAS, une autre estimera qu'il est nécessaire de le segmenter davantage (par exemple, entre un DAS *hardware* et un DAS *software*, mais une tierce personne pourra juger ces seg-

6 La confrontation entre les thèses déterministes et les thèses volontaristes est présente dans de nombreux textes de stratégie ou de théorie des organisations.

ments encore trop larges). Si l'exemple est caricatural, il vise à aider le novice à comprendre que, sous les marchés génériques (par exemple, le secteur du transport, le secteur agroalimentaire, etc.), la réflexion stratégique appelle un découpage plus fin avant de toucher pertinemment le client, c'est-à-dire le marché au sens « marketing » du terme. Autrement dit, entre les marchés stratégiques génériques, qu'on segmente par exemple à l'aide d'un triptyque produit-marché-technologie, et les marchés du « marketeur », qu'on segmente à l'aide de critères permettant de cerner précisément la cible de clientèle (à partir de regroupements selon la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de revenu, le sexe, l'âge...), l'entrepreneur gagne à tracer le périmètre de « son » domaine d'affaires, afin d'accéder au deuxième niveau de son analyse stratégique : la concurrence.

Le deuxième niveau regroupe en effet les concurrents directs, voire indirects, œuvrant dans le domaine circonscrit. Les domaines investis sont la plupart du temps déjà occupés par des concurrents qui ne voient pas le nouveau venu d'un bon œil. Il faut en effet comprendre que la lutte concurrentielle commence dans l'obtention des ressources, car chacun tente d'optimiser la qualité des inputs afin d'optimiser celle des outputs. Plus concrètement, meilleurs sont les compétences des salariés, la qualité des matières premières, le taux des crédits, les systèmes de gestion, etc., meilleure sera l'offre, et en conséquence sa valeur, donc le potentiel de cette dernière à être reconnue par ceux qui finalement l'acquerront. Mais pour obtenir ces ressources, il faut s'approcher de ceux qui les détiennent, car le créateur ne saurait tout posséder d'emblée.

Le troisième niveau regroupe l'ensemble de ces possesseurs de ressources que le créateur aimerait voir prendre part à ses affaires. Lorsqu'ils adhèrent, c'est-à-dire lorsqu'ils prennent part au projet (le salarié potentiel signe le contrat d'embauche, le fournisseur accepte de livrer au prix convenu, l'actionnaire a déposé les fonds...), ils en deviennent ce que la littérature appelle des « parties prenantes » (*stakeholders* en anglais, et plus particulièrement *shareholders* pour les actionnaires). La dynamique inhérente à l'impulsion suppose une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur lui-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation avec l'entreprise. Cette satisfaction durable dépend de la structure mise en place pour déployer les politiques optimisant les relations d'échanges avec les parties prenantes.

En matière de structure, l'entrepreneur doit en premier lieu fabriquer la meilleure offre possible, que celle-ci soit un produit ou un service. Il doit donc penser à la façon dont il va organiser les ressources qu'il a réunies à cet effet. Différents regards sont portés par la recherche sur cette importante question (encadré 2).

**ENCADRÉ 2****Les différentes catégories de travaux sur la structure de l'entreprise  
(d'après Desreumaux A., 1992)**

On peut relever, dans la littérature spécialisée, au moins six types de travaux attachés aux problématiques des structures d'entreprise.

- La première catégorie de travaux analyse la structure de l'entreprise en termes de composants, en distinguant les éléments de superstructure et ceux d'infrastructure. Les premiers sont les plus manifestes et concernent la division du travail, la différenciation des tâches et les organes de coordination globaux, dont l'organigramme est sans doute la représentation la plus répandue. Les deuxièmes se rangent sous la dénomination de « systèmes de gestion » et regroupent les systèmes et les procédures permettant d'animer la structure globale : planification, contrôle, information...
- La catégorie suivante s'intéresse aux attributs ou aux caractéristiques de la structure. Des indicateurs permettent par exemple de qualifier la structure de bureaucratique, de formalisée ou de standardisée. Dans cette veine, il s'agit de décrire les structures adoptées et d'en construire des typologies.
- La troisième famille de travaux est de nature fonctionnelle. Les structures sont appréhendées comme des moyens de réaliser la stratégie, c'est-à-dire d'atteindre le futur souhaité (souvent traduit en un but se déclinant en objectifs) par l'organisation ou les organes de sa gouvernance. Une structure vue comme fonction ne peut se réaliser sans composer avec les jeux de pouvoir, les résistances au changement, la dialectique entre la stratégie et la structure.
- La quatrième famille considère la structure comme une configuration formelle de rôles et de procédures (approche configurationnelle) ou comme un processus d'interactions complexes mais régulières (approche interactionniste).
- Les travaux dressant des typologies des formes de départementalisation des structures ont une certaine proximité avec l'approche configurationnelle. Parmi les types, on distingue classiquement la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle et la structure matricielle. Celles-ci constituent des types purs, mais la réalité fait apparaître des formes hybrides. Nombre d'autres typologies, plus complètes, proposent des nuances au sein même de ces typologies, tandis que d'autres encore apportent des lectures plus complexes, donc moins simplificatrices. Ainsi en est-il de la typologie dressée par Henri Mintzberg, désormais célèbre.
- Pour clore ce relevé, mentionnons les travaux identifiant les déterminants des structures. On y relève différents courants. Le courant dit « historien des affaires » explore essentiellement les relations entre la stratégie et la structure en effectuant des études longitudinales. Le courant de la contingence étudie les variables contextuelles (culture, technologie...) influant sur la structure de l'entreprise.

- À cette liste, Alain Desreumaux ajoute les problématiques posées par la gestion des structures, notamment leur modification à des fins d'amélioration de la performance.

Parmi ces regards, le plus évident concerne la distinction entre structure et systèmes de gestion. La structure sera traduite dans la pratique par un organigramme divisant le travail et répartissant les responsabilités, tandis que les systèmes de gestion regroupent l'ensemble de procédures plus ou moins normalisées mises en place pour coordonner et maîtriser les activités. Ces dernières s'enchaînent pour créer la valeur appréciée par les marchés. La notion de chaîne de valeur de Porter (1986) peut être évoquée, ou celle de *Business System* du cabinet McKinsey. Avec Porter, il s'agit de décomposer l'entreprise en activités génériques, elles-mêmes composées de deux ensembles. Les activités principales sont la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et les services. Les activités de soutien sont l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique, les approvisionnements. Chaque activité apporte de la valeur à l'offre. Avec le cabinet McKinsey, il s'agit de comprendre les grandes étapes ou fonctions d'une entreprise (technologie, chaîne de fabrication, logistique, marketing...). Les liaisons ou la coordination entre les activités ou les fonctions jouent un rôle important dans l'efficacité de l'ensemble et contribuent également à l'apport de valeur. Il faudrait, bien évidemment, que la somme des coûts engagés pour produire la valeur soit inférieure aux revenus captés pour que l'affaire soit profitable. Ces approches issues du domaine de la stratégie conviennent essentiellement aux firmes établies ; un créateur les utilisera plus difficilement. Nous verrons, dans le chapitre 2, qu'un modèle théorique appelé « *Resources Based View* », ou *RBV*, s'intéresse particulièrement à l'agencement des ressources. Il nécessitera quelques aménagements, car son emploi, comme souvent et quel que soit le modèle stratégique, s'applique davantage à la firme existante qu'à un projet de création d'entreprise.

Outre les positionnements et la configuration organisationnelle, d'autres dimensions composent la vision stratégique : une bonne connaissance des compétences du porteur du projet et de celles construites par l'entreprise ; un pôle performance regroupant les traductions juridiques, comptables et financières obligatoires ainsi que le degré de satisfaction de chaque catégorie de parties prenantes (sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs jugés pertinents par ces partenaires) ; une capacité d'apprentissage (individuelle et organisationnelle) ; un capital social consacrant un réseau d'affaires incluant des partenaires possédant le pouvoir de soutenir le projet ou le savoir utile à sa réalisation.

En termes didactiques, il s'agit, pour un créateur, de dire où il veut aller (positionnements), de savoir comment faire (configuration), de savoir le faire (compétences). Il reste lucide et il a conscience des apprentissages nécessaires (apprentissage), lesquels peuvent être favorisés par son réseau (capital social, réseaux) avec qui il va réussir (performances).

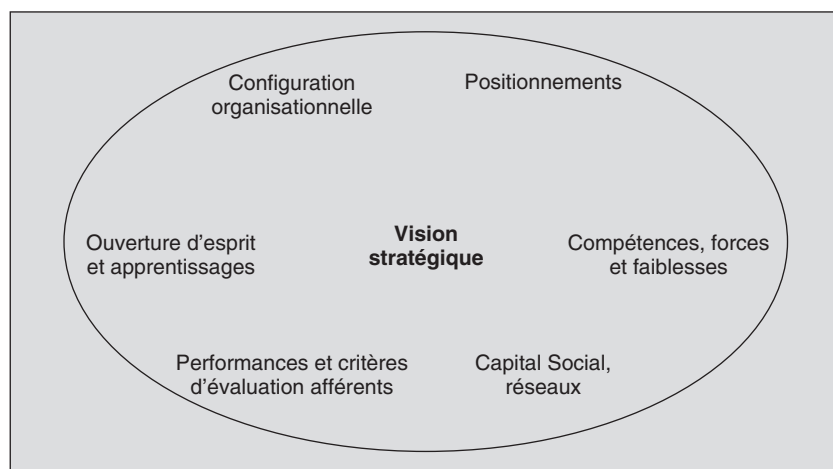


FIGURE 1 – Les pôles d'une vision stratégique (Verstraete, 1999)

Ces six dimensions doivent prendre place dans la rédaction d'un document attendu par certains partenaires potentiels. Il s'agit du plan d'affaire planifiant les opérations à mettre en œuvre.

#### 1.4 Écrire la stratégie dans un plan d'affaires et préparer le lancement

Le plan d'affaires (ou « *business plan* ») est une version rédigée de la vision stratégique. Guère épais (généralement inférieur à une quarantaine de pages), il explique, pour la période considérée, pourquoi une affaire est envisagée et comment elle va être lancée. Élément largement consacré par la littérature et la pratique, il ne peut être désincarné de son porteur. « Sans aucun doute, quel que soit le cheval (le produit), la course (le marché), ou la cote (les critères financiers), c'est la qualité du jockey (l'entrepreneur) qui sera l'élément déterminant dans la décision de parier des sociétés de capital-risque » (Mac Millan *et al.*, 1985, p. 128 ; cité par Marion et Sénicourt, 2003, p. 37). Autrement dit, celui qui présente le plan d'affaires est au moins aussi important que ce dernier. L'un et l'autre sont, dans l'évaluation du potentiel d'affaires, parfois confondus à tel point qu'il n'est pas déraisonnable de considérer qu'il doit y avoir une véritable symbiose entre le porteur (acteur unique ou pluriel) et le projet. La singularité de l'entrepreneuriat repose sur la symbiose liant l'entrepreneur à l'organisation impulsée par lui. Nous gardons la conversation correspondante pour le chapitre 4, mais le lecteur la considérera d'emblée comme très importante dans l'évaluation du plan. Au-delà de ce critère incontournable, le document doit convaincre de la pertinence de la vision stratégique livrée dans ses détails aux acteurs à qui il est communiqué. Trop



souvent perçu comme une contrainte, car exigé par des parties prenantes souhaitant analyser le projet dans ses détails, le plan d'affaires devrait plutôt être vu par les créateurs comme une occasion de préciser leur pensée et de mettre au point leur vision. L'écriture possède un pouvoir émancipatoire et constitue un révélateur des forces et des faiblesses du projet dès lors que le rédacteur est avec son papier dans une relation déjà éthique<sup>7</sup>. Le premier destinataire du plan d'affaires, c'est l'entrepreneur. Dans la mesure où l'ensemble du projet est résumé, la nature transversale de la vision oblige le créateur à combiner des dimensions relevant du marketing, de la finance, du droit, etc. Autrement dit, le plan d'affaires place le créateur devant la nécessité de posséder des compétences de manager et l'oblige à anticiper l'évolution qu'il lui faudra gérer.

Nous reprenons de la récente synthèse de Dondi (2008) les objectifs du plan d'affaires, son contenu, ses avantages et les inconvénients qu'il pose.

Les objectifs s'assimilent à la conception qu'en ont les conseillers. Ceux-ci le voient parfois comme un outil de planification montrant comment, d'une part, l'affaire est pensée et, d'autre part, son lancement est programmé. Concrètement, cet objectif nécessite un effort de double traduction du projet : opérationnelle et financière. Guide pour l'entrepreneur et son équipe, le plan d'affaires est une feuille de route (Lamb, 2006). Dans la mesure où, selon nous, il reflète la vision stratégique, et que cette dernière doit devenir un paradigme dans l'entreprise, la formalisation du plan fournit un support clair et communicable permettant de garder le cap (même si parfois celui-ci est utilement changé).

Le plan d'affaires reste pour la plupart des auteurs un document destiné à convaincre, notamment en instaurant une confiance inhérente au simple fait que la stratégie est écrite et communiquée tant à des partenaires internes à l'entreprise (l'équipe dirigeante, parfois les salariés...) qu'aux partenaires externes (actionnaires, banquiers, fournisseurs, etc.)<sup>8</sup>. Parce qu'il est écrit, les partenaires pourront consulter à loisir ce document expliquant quand (période couverte), comment (mise en œuvre planifiée) et pourquoi (résultats, qualitatifs et quantitatifs, escomptés) lancer l'affaire.

S'agissant du contenu, les recommandations peuvent partager une même base relative aux aspects financiers, de marketing, etc., mais notre pratique nous amène à constater une forte diversité de ce que les accompagnateurs conseillent aux créateurs. Parfois, certains financeurs fournissent un document cadrant la rédaction par l'indication de rubriques, de tableaux, les espaces étant limités. Cette pratique ne doit pas décourager le créateur d'écrire librement, puisque le document est d'abord à son attention. Il versera ensuite le contenu de son plan d'affaires dans ce qui s'apparente à un formulaire.

7 Le terme émancipatoire est utilisé par Audet (2003) à propos des cartes cognitives. Le caractère émancipatoire aide l'individu à réfléchir sur lui-même et à mieux intervenir.

8 Le document, dont le cœur est identique, est aménagé selon la partie prenante à qui il est communiqué.

Enfin, faire un inventaire exhaustif des avantages et des écueils du plan d'affaires est illusoire, surtout si la discussion inclut les éléments concrets auxquels on est forcément confronté dans nos pratiques d'évaluateur et d'accompagnateur. En tant qu'évaluateur, on retrouve, dans les relations entre ce dernier (par exemple financeur privé ou financeur public) et l'entrepreneur, des problématiques relevant de la théorie de l'agence, selon laquelle un agent économique influence le bien d'un principal mettant à la disposition du premier, qu'il incite par contrat, les moyens d'atteindre un objectif *a priori* profitable aux deux parties. Ici, l'agent est un entrepreneur à la quête de fonds pour financer ses affaires en relation avec un principal (l'investisseur fournissant ces fonds). Bien que les intérêts soient partagés, l'agent peut faire preuve d'un comportement opportuniste par rétention d'information, en minimisant la création de valeur ou en créant une entreprise concurrente. Pour certains types de projets, pour parer ce risque sans l'anéantir complètement, Kaplan et Strömberg (2001, 2003a, 2003b) ont remarqué que, par exemple, les capital-risqueurs peuvent contrôler, dans 50 % des cas, en jouant un rôle dans la conduite de l'entité naissante et, pour 14 % des cas, en participant au recrutement de l'équipe de managers. Leur engagement s'exprime également, dans plus d'un tiers des cas, par une assistance à la mise au point du plan d'affaires relatif au développement de l'entreprise, une aide à d'éventuelles acquisitions, ainsi qu'une intervention pour faciliter les relations avec d'autres firmes. De son côté, l'agent possède des moyens de contrebalancer ce rapport de pouvoir, notamment par son expérience de sélection de projet et par le réseau d'experts qu'il peut mobiliser, dont parfois des co-investisseurs (Montchaud, 2004).

Peuvent s'ajouter à ces écueils les critiques portées à l'encontre de l'exercice de planification lui-même, notamment lorsqu'il tend à confondre formalisation et formation de la stratégie (Marion, 1999 ; Dondi, 2008).

Gumpert (2002) provoque en proposant de brûler le plan d'affaires. Plus modérément, il invite en fait à une révision de son utilisation, par exemple en intégrant une mise à jour une fois l'affaire lancée.

À l'instar de Sammut (1999), Dondi (2008) évoque également le caractère statique du plan d'affaires. Évidemment, ce caractère peut être dynamisé par l'utilisation qu'en fait celui qui crée, celui qui accompagne, ou celui qui enseigne. Les programmes pédagogiques modernes ne considèrent pas le plan d'affaires comme une photo de l'avenir (ce qui serait déjà appréciable...). Néanmoins, du point de vue du porteur d'un projet, il reste difficile de comprendre comment l'exercice de rédaction, sans aucun doute très utile, met en mouvement un processus. Nous considérons le plan d'affaires comme un exercice utile aussi, et d'abord, pour l'entrepreneur avant de le voir comme une contrainte posée par des parties prenantes potentielles, mais connaissons-nous beaucoup d'entrepreneurs qui, pour mettre au point leur projet, s'engageraient spontanément dans la rédaction d'un plan d'affaires si cette contrainte n'existait pas, quand bien même ils auraient reçu une formation qui les y encouragerait ?

Notre réponse à cette question réside, entre autres, dans nos recherches sur le BM.

## 2. La position du BM dans le processus entrepreneurial

Le processus précédemment décrit n'est évidemment pas total. D'ailleurs, une des toutes premières interrogations fut provoquée dès 1998 par un collègue<sup>9</sup> de l'un d'entre nous, s'étonnant de ne pas voir la notion de BM travaillée dans une pédagogie de l'entrepreneuriat, alors que, sur le terrain de ce qu'on appelait les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), ce *buzzword* faisait son chemin. Le BM était oublié du processus et l'appel était finalement lancé pour travailler cette notion. Le terrain révéla rapidement que celle-ci répondait à une quête d'intelligibilité exprimée par des apporteurs de ressources désireux de comprendre dans quel type d'affaires ils se lançaient. Dans un premier temps, le modèle du revenu était réclamé (section 2.1), car, notamment sur Internet, les financeurs et les investisseurs, principalement, ne comprenaient pas comment il était possible de gagner de l'argent. Mais la participation à des projets de création montrait que le BM, tel qu'il était employé, ne se réduisait pas au modèle de revenu, car les interrogations pour comprendre le projet impliquaient une explication des raisons incitant des partenaires à y adhérer (section 2.2). Finalement, il fallait constater que le BM était au cœur d'un ensemble de relations d'échanges qu'il fallait parfois provoquer bien avant qu'un plan d'affaires ne soit finalisé (section 2.3). D'ailleurs, les levées de fonds pouvaient s'opérer en amont de ce dernier. Ainsi vu, le BM prend place au cœur du processus entrepreneurial (section 2.4).

### 2.1 Les sources du revenu, son volume et le profit potentiel

Si l'on se reporte à l'avènement d'Internet, dont on ne fera pas ici l'historique pour plutôt partir du moment où il a donné lieu à des idées d'affaires, on observe que les partenaires d'un projet peinaient à comprendre comment ces idées pouvaient être exploitables dans cet environnement nouveau encore à construire à partir de la technologie rendue disponible. Si quelques esprits inventifs ont imaginé une exploitation commerciale d'Internet, il n'en restait pas moins des difficultés posées au gestionnaire, relevant, entre autres, de la dissociation des marchés (voir encadré 3).

La plupart du temps, le client est disposé à payer l'offre qui lui est proposée. Celle-ci possède une valeur à laquelle un prix doit s'ajuster. Si la perspective est celle du marketing, nous verrons dans le chapitre 4 que les paradigmes du domaine de l'entrepreneuriat ont parfois conféré à l'entrepreneur cette fonction visant à rendre possible la rencontre entre un vendeur et un acheteur. Du point de vue de l'entrepreneur, il s'agit de faire en sorte que des revenus soient associés à l'effort fourni pour apporter un service ou un produit de valeur. À propos de la façon dont une entreprise parvient à

<sup>9</sup> Ce collègue, Christophe Benavent, en est encore remercié.

## ENCADRÉ 3

**La dissociation des marchés (Benavent, Verstraete, 2000)**

Confronté à l'innovation, le gestionnaire identifie les segments et précise les caractéristiques fonctionnelles d'un service ou d'un produit qu'il faut lancer au bon moment, au bon rythme et au juste prix. Les premiers utilisateurs supportent généralement une partie des coûts de développement. Or, sur Internet, même lorsqu'il était pionnier, l'utilisateur n'était pas prêt à payer le service qui lui était apporté. Pour répondre à ce problème, Benavent et Verstraete identifient les solutions à partir du principe général de dissociation des marchés.

« La première consiste à dissocier les produits en une partie serveur et une partie client. Acrobat, Netscape, Explorer en sont des exemples. L'utilisation du logiciel est gratuite pour le client, mais l'accès au serveur distribuant des informations lisibles *via* ces logiciels est payant. Cette décomposition concerne également les biens tangibles. L'exemple de la téléphonie mobile est lumineux, le portable étant parfois quasi gratuit, mais le service payant. Cela peut également se traduire par la dualité classique des médias : les revenus proviennent de la publicité dont la valeur tient à la capacité d'attention créée par un contenu informationnel gratuit. De manière plus générale, les politiques de *versioning* telles que les promeuvent Shapiro et Al Varian (1998) permettent, entre autres, de financer le développement du service par quelques clients qui paieront très cher des versions initiales et complètes, alors que la grande masse des utilisateurs peut utiliser le service pour des montants modiques. La dissociation des marchés s'accompagne aussi d'inversion des marchés. Les groupements d'achat, à l'exemple de cluster.com, figurent parmi les inventions (mais en sont-elles réellement ?) les plus notables. Le client devient pour ces regroupements une sorte de fournisseur. La question de savoir qui doit payer le service se pose à nouveau (en l'occurrence : l'acheteur ou le vendeur ?). Pour le même service, elle ne se posera d'ailleurs pas qu'une fois. En effet, les phases de mise sur le marché peuvent inciter à faire payer le vendeur dans un premier temps, l'acheteur dans un second » (p. 92 et 93).

À ce facteur de dissociation des marchés, les auteurs ajoutent l'importance des coûts de développement, l'existence d'externalités et le rôle de l'apprentissage, sur lesquels nous reviendrons.

généraliser ces revenus, Shafer *et al.* (2005) parlent de « captation de la valeur ». Autrement dit, non seulement l'entrepreneur devait, le plus clairement possible, communiquer son idée, puis montrer qu'un marché pouvait recevoir cette dernière, mais il devait rendre intelligible la façon dont cette opportunité était une source de revenus, ce qui n'allait pas de soi lors de l'avènement d'Internet, les investisseurs se révélant forcément dubitatifs à la suite de certaines déconvenues dont ils avaient été les victimes.

Le BM d'une entreprise est alors assimilé à une méthode dont l'objectif est d'obtenir des revenus. La variété des terminologies utilisées par les auteurs

masque en réalité une certaine homogénéité des conceptions. Ainsi, certains parlent parfois de « logique » (Linder et Cantrell, 2001 ; Morris *et al.* 2005), ou de « manière » (Maître et Aladjidi, 1999), ou des « mécanismes » (Chesbrough, 2003) ou du « plan » (Kumar *et al.*, 2003) produisant des revenus. La question générique est la suivante : comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? (Petrovic *et al.*, 2001 ; Magretta, 2002 ; Morris *et al.*, 2005 ; Rédis, 2007). Osterwalder rattache cette question au cycle achat-vente de l'entreprise, le BM étant une « représentation de comment une entreprise vend et achète des biens et services et gagne de l'argent » (2004, p. 14), ce que formule autrement Warnier *et al.* (2004) : « comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? ».

Selon Dubosson-Torbay *et al.*, la finalité du BM est de « générer des flux de revenus bénéficiaires et soutenables » (2001, p. 7). Il ne s'agit donc pas seulement d'expliquer le revenu d'aujourd'hui, mais aussi de montrer le mode de rémunération de la valeur de l'offre dans le temps, rassurant ainsi en partie sur la pérennité du projet (Rappa, 2000 ; Petrovic *et al.*, 2001).

Le BM témoigne également de l'ambition du projet et conduit à répondre à de nouvelles questions : « quelles sont les ambitions de l'entrepreneur en termes de temps, d'étendue et de taille ? » (Morris *et al.*, 2005, p. X). Pour y répondre, il faut se prononcer sur le volume du chiffre d'affaires, car, pour une même idée, deux ambitions se modélisent différemment en ces termes. « Comment l'entreprise fait de l'argent aujourd'hui et comment elle projette de le faire à long terme. Le modèle est ce qui permet à la firme d'avoir un avantage compétitif soutenable, pour avoir une meilleure performance à long terme que ses rivaux. » (Afuah et Tucci, 2000, p. 4). Partant d'une description des revenus, on peut ici être tenté d'intégrer au BM la structure des coûts engagés pour générer la valeur promise (celle pour laquelle, justement, il faut se faire rémunérer). C'est ce que propose Chesbrough (2003), Osterwalder *et al.* (2005), Morris *et al.* (2005), Lecocq *et al.* (2006).

En effet, il est préférable que le projet laisse quelques profits à se partager plutôt que quelques dettes à couvrir... Pour la structure des coûts, le concept de chaîne de valeur de Porter (1986) est mobilisable, n'en déplaise à cet auteur qui critique fermement le BM (Porter, 2001). Plus généralement, Porter va jusqu'à utiliser l'expression de « lexique destructeur » en parlant des concepts nés de la Nouvelle Économie. À son crédit, une utilisation parfois trop large du concept naissant, aboutissant à un amalgame entre BM et stratégie et à des excès où le BM fournirait l'illusion d'une explication totale de l'avantage concurrentiel<sup>10</sup>. Par contre, l'explication d'une marge, c'est-à-dire la différence entre la rémunération perçue et les

<sup>10</sup> La confusion entre BM et stratégie est alimentée par l'approche descriptive des composantes du BM. Ainsi, Seddon *et al.* (2004) relèvent : « La cartographie concept par concept est si semblable que l'on pourrait trouver justifié de conclure que BM et stratégie ne sont que les deux faces d'une même pièce » (p. 428). Pour une discussion sur ce point, le lecteur consultera Jouison (2008, p. 17 à 21).

coûts engagés, est appréciée dans la pratique, quand bien même il s'agirait d'une première lecture nécessitant encore un calcul plus détaillé. Le BM peut déjà être convaincant avant ce calcul précis, mais à condition de savoir faire ressentir le possible profit.

En synthèse, en ce qui concerne les revenus, le BM comporte trois dimensions : les sources par lesquelles les revenus parviennent à l'entité, le volume de ceux-ci (chiffre d'affaires) et le profit potentiel. Les calculs correspondants se précisent par la mise au point du projet.

Mais, en nous inspirant du concept de chaîne de valeur, nous devons peut-être en premier lieu comprendre la valeur de l'offre, donc la proposition formulée par l'entrepreneur.

## 2.2 Comprendre la proposition de valeur et sa fabrication

Pour qu'une rémunération soit tirée de ce qui est proposé au marché, encore faut-il que ce dernier perçoive la valeur de l'offre et soit, en conséquence, disposé à offrir une rémunération (qualitative ou quantitative, financière ou non...) contre l'obtention du service ou du produit. La section précédente a précisé l'importance de comprendre le volume, les canaux de cette rémunération ainsi que le potentiel de profitabilité du projet. Mais, en amont de cette rémunération, il faut comprendre, d'une part, la promesse faite au marché et, d'autre part, la capacité de l'organisation projetée à la fabriquer. Timmers (1998) emploie le vocabulaire « architecture » de l'offre pour insister sur l'importance de la conception de l'offre de l'entreprise. Maître et Aladjidi (1999) reprennent l'expression « *proposition value* » d'auteurs américains pour, avec cette « proposition de valeur », reconnaître, du point de vue de l'offre, la nécessité de trouver un client échangeant un coût contre une valeur d'usage supérieure à celui-ci<sup>11</sup>. Osterwalder (2005) opte pour la même expression.

Dans un premier temps, il s'agit très concrètement de comprendre la promesse faite par un entrepreneur. Les questions correspondantes relèvent du domaine du marketing, puisqu'il s'agit de comprendre la valeur qui sera reconnue par les marchés (entre autres, mais principalement, par les clients). Nous renvoyons aux manuels spécialisés pour, ici, plutôt synthétiser ce qu'en disent les auteurs travaillant le BM. Ces derniers ont à l'occasion une conception relativement large de l'offre en y intégrant des éléments du *marketing mix*, par exemple la manière dont l'entreprise donne accès à l'offre, c'est-à-dire les canaux par lesquels les clients y accèdent. Nous éviterons les amalgames en considérant, avec bon sens, que, certes, certains modèles nécessitent une explication précoce de l'accès à l'offre. Avec Timmers (1998), nous distinguons, au-delà du BM, ce que l'auteur qualifie de « modèle marketing ». Une autre conception risquée consiste à confon-

---

<sup>11</sup> Les auteurs utilisent une autre expression, celle de « création de valeur », pour respecter une conception plus financière relative au dégagement d'une marge résultant de la différence entre des coûts et des revenus.

dre proposition de valeur et mission de l'entreprise. La mission est une notion qui, selon Koenig (1996), est une « traduction des besoins et attentes des acteurs et populations que l'entreprise entend ou doit satisfaire » (p. 531). Elle permet à l'entreprise de répondre à un ensemble de questions : « que sommes-nous, qu'est notre affaire, que devrait-elle être, dans quelle activité nous situons-nous, que voulons-nous être ? » (Desreumaux, 1993, p. 19). Avec le BM, la proposition de valeur n'est pas éloignée de la mission, au point que certains auteurs intègrent celle-ci au BM (par exemple Alt et Zimmermann, 2001). Il nous semble que la mission convient mieux aux entreprises existantes répondant à des besoins déjà identifiés. En travaillant concrètement avec des créateurs d'entreprise, pour qui la stratégie reste au départ un bien grand mot même s'il leur faudra devenir des stratèges, nous restons dans un premier temps plus proches de la valeur client. En reprenant le processus partant de l'idée pour aller au plan d'affaires, la proposition de la valeur semble se situer avant la vision stratégique, mais il est difficile de la comprendre sans qu'une opportunité soit identifiée. Le BM doit répondre à des questions de base du type : qui est le client ? (Magretta, 2002) ; à quels consommateurs (démographique et géographique) l'entreprise offre-t-elle cette valeur ? (Afuah et Tucci, 2000) ; pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? (Morris *et al.*, 2005) ; quel est le segment de marché et à qui le service, le produit ou la technologie va-t-il être utile ? (Chesbrough, 2003) ; quelles sont la nature et l'étendue du marché sur lequel l'entreprise va entrer en concurrence ? (Morris *et al.*, 2005). Le BM explique alors pourquoi la clientèle définie trouve intéressante la proposition de valeur et pourquoi l'entreprise, sur cette base, est susceptible de prendre un avantage concurrentiel. Ce dernier procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients (Porter, 1986). On peut alors s'inspirer du concept de chaîne de valeur de Porter pour saisir l'importance de la fabrication de cette valeur (ou la notion de *Business System* de McKinsey). Nous avons indiqué, dans une section précédente, que ces approches issues du domaine de la stratégie conviennent mieux aux firmes établies et qu'un créateur y fera plus difficilement appel. Il n'en reste pas moins une conception générique, relevant en partie du bon sens, consistant pour ce dernier à savoir expliquer comment il envisage la fabrication de la valeur qu'il promet.

Le terme « fabrication » est retenu à dessein. La fabrication est définie comme l'action de « faire, confectionner, élaborer quelque chose [...] à partir d'une matière première » (*Petit Larousse*, 2004). Dans le cas du BM, ce qui est produit est la valeur et, pour y parvenir, le créateur doit non seulement identifier les ressources dont il a besoin, mais aussi concevoir la façon de les utiliser, ce qui renvoie à la configuration organisationnelle, et donc, au moins, aux activités principales mises en œuvre pour acheter, fabriquer et vendre. Si l'explication doit être plus complète, une fois l'affaire bien au point, un BM doit savoir répondre au cycle achat – fabrication – vente. Autrement dit, l'entrepreneur connaît ses besoins en ressources et sait les capter pour les agencer dans une organisation produisant la valeur qu'il saura mettre sur les marchés. Sur ce point, le BM, une nouvelle

fois, n'invente rien, mais remet en avant ce cycle fondamental que bon nombre de concepts ont parfois rendu trop sophistiqué.

Les ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise sur le marché de la proposition de valeur de l'entreprise sont de natures très diverses (matérielles ou immatérielles, car ce peut être un local, un véhicule, une compétence, de l'argent, une relation, un réseau, une licence d'exploitation...) et surtout spécifiques à chaque offre. Outre l'identification des ressources nécessaires, les auteurs travaillant sur le BM évoquent l'agencement de ces ressources dans le but de produire l'offre. Pour les partisans de la notion d'avantage concurrentiel, l'origine du caractère unique de la valeur délivrée aux clients constitue le fondement à l'avantage compétitif de l'entreprise (sur le BM, voir Chesbrough, 2007). L'objectif est de parvenir à utiliser les ressources de manière à offrir aux clients une plus grande valeur que les concurrents (Afuah et Tucci, 2000) ou encore, une valeur différente de celle des concurrents (Shafer *et al.*, 2005). Nous verrons dans cet ouvrage que la notion d'avantage concurrentiel telle qu'elle est généralement utilisée en management stratégique (ex. : caractère unique de l'offre, différenciation parfois implicite...) pose problème dans le domaine de la création d'entreprise. Très concrètement, il s'agit moins de prendre un « avantage » concurrentiel que de se faire une place sur le marché, parfois en reproduisant un service existant. Évidemment, à nouveau avec bon sens, un entrepreneur « attaqué » se questionnera pour offrir plus de valeur que son concurrent (le sourire de la boulangère étant l'exemple le plus trivial que nous ayons trouvé...).

Dans tous les cas, l'entrepreneur doit savoir agencer pertinemment les ressources qu'il réunit pour entreprendre. Dans la théorisation du BM proposée dans le chapitre 2, nous verrons que cet agencement doit conduire à des capacités à bien faire les choses pour développer des compétences appréciées par les marchés (le courant théorique correspondant étant la *RBV*, pour *Resource Based View*). On approche ici la dimension de configuration organisationnelle de la vision stratégique que nous avons exposée dans la section 1.3, mais plutôt sur des considérations opérationnelles sans obligatoirement entrer dans le détail (nous nous accordons en cela avec Gordijn *et al.*, 2000). La littérature sur le BM montre un intérêt beaucoup plus marqué pour la valeur elle-même et pour la manière dont elle est construite (créée ou captée) et partagée entre les différents acteurs. Tout au plus, et c'est déjà beaucoup, selon Linder et Cantrell (2001), les activités qu'il convient de savoir expliquer par le BM sont relatives aux opérations mises en place pour respecter la promesse et obtenir en échange ce dont l'entrepreneur a besoin pour cela. Autrement dit, cette capacité n'est pas indépendante des autres acteurs du système d'offre puisque la promesse ne peut pas être tenue sans leur participation à la conception de l'offre.

### 2.3 Se positionner dans un réseau d'échanges de valeur

Bien que Porter n'apprécie pas les nouveaux concepts, et parce que les siens comportent des fondamentaux, on avancera, au risque de dénaturer



rer partiellement son propos, que comprendre les relations avec les partenaires dont l'entrepreneur a besoin pour construire son offre n'est pas sans rappeler la notion de système de valeur. Avec celle-ci, Porter (1996) intègre la chaîne de valeur d'une entreprise dans un système, c'est-à-dire dans un flux d'activités plus large. Par exemple, les fournisseurs de matières premières produisent eux-mêmes une valeur en amont de ce que l'entrepreneur ajoute à ces matières. Les réseaux de distribution ajoutent, eux, en aval. Le client perçoit finalement une valeur à laquelle un ensemble d'acteurs a participé, chacun d'entre eux tirant des revenus de sa contribution. L'arbitrage suggéré par Viscio et Pasternack (1996) entre ce qui doit être dans et hors de l'entreprise conduit à évoquer la place de l'entreprise dans le réseau de valeur (Lecocq *et al.*, 2006), c'est-à-dire au sein d'un ensemble d'acteurs (souvent d'autres entreprises) qui contribuent à la construction de la proposition de valeur. Autrement dit, comprendre un BM, c'est situer l'entreprise dans un réseau de partenaires (Dubosson-Torbay *et al.*, 2001 ; Osterwalder *et al.*, 2005). Ces partenaires peuvent être assimilés à un ensemble « qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés » (Benavent et Verstraete, 2000, p. 89). Ce réseau permet la création et l'apport de valeur au marché ainsi que la création de revenus pour l'entreprise. Une fois les acteurs du réseau de valeur identifiés, c'est la place de l'entreprise dans ce réseau (Rappa, 2000 ; Mahadevan, 2000 ; Shafer *et al.*, 2005) et les relations (Warnier *et al.*, 2004 ; Shafer *et al.*, 2005) établies par l'entreprise avec ses différentes parties prenantes qui sont étudiées, comme permettant de comprendre la création de valeur liée à son activité.

Les travaux de Gordijn présentent une réflexion sur le réseau de valeur sous forme de questions qui accompagnent l'entreprise dans la représentation de son BM. Ces questions sont délibérément larges et établissent le lien entre les acteurs du réseau et les relations entre les acteurs, notamment par l'identification des ressources (ou offres) échangées. Par exemple : qui sont les acteurs impliqués, qui ajoutent de la valeur ? Dans une perspective entrepreneuriale, Verstraete et Jouison (2007) considèrent que le BM est pensé, dès sa conception, en lien avec les parties prenantes de l'entreprise. Les partenaires reçoivent une part de la valeur créée par l'entreprise en échange de laquelle ils apportent à l'entreprise les ressources dont elle a besoin. Mais les parties prenantes sont également amenées à participer à la proposition de valeur de l'entreprise, soit par la nature des ressources qu'elles apportent, soit par leur niveau de participation à la livraison de cette proposition aux consommateurs finaux, c'est-à-dire par leur place dans le réseau de valeur.

Considéré de la sorte, le BM comporte les échanges de valeur entre acteurs attendant quelque chose en compensation de ce qu'ils apportent. Selon Applegate (1999), chaque partie prenante doit tirer un bénéfice de sa participation au réseau de valeur. Un BM « inclut les propositions de valeur que vous négociez avec toutes vos parties prenantes importantes » (Linder et Cantrell, 2001, p. 13). Le BM explique ainsi, d'une part, la création et l'addition de valeur dans un réseau de partenaires multiples et, d'autre

part, l'échange de valeur entre les acteurs de ce réseau. Gordijn et Ackermans (2001) définissent le BM en ces termes : « un modèle d'affaires montre les fondements (l'intention stratégique) de la façon de faire des affaires en matière de création et d'échange d'éléments de valeur entre parties prenantes [...]. Selon nous, le but principal du modèle d'affaires est de répondre à la question : qui offre quoi à qui et qui attend quoi en retour ? » (p. 8).

Nous avons proposé une question pratique englobant, de manière large, le modèle de revenus et la création de valeur : « Comment, à partir de votre offre de produits ou de services, votre entreprise génère-t-elle de la valeur pour elle-même et pour ses parties prenantes ? » (Jouison et Versraete, 2006, p. 11).

Selon cet angle du réseau de valeur, le BM aurait même un pouvoir explicatif de certaines croissances rapides à l'international. Ainsi, dans une communication primée dans un congrès international, Servantie (2008) mobilise le concept de BM pour comprendre la précocité et la rapidité de l'internationalisation de certaines entreprises appelées *International New Venture* ou *Born Global* en anglais (l'auteur les nomme EIRP pour « entreprise à internationalisation rapide et précoce » ; voir aussi Servantie, 2007). Cette précocité et cette rapidité seraient étroitement liées à la définition du BM de l'entreprise, notamment par le réseau auquel il participe, c'est-à-dire dont il tire profit et auquel il donne. La littérature s'intéressant au réseau, sans mobiliser le BM, met à jour le lien entre réseau et EIRP. Le réseau étant une composante importante de la conception du BM, celui-ci devient une grille de lecture des EIRP.

## 2.4 Placer le BM dans un processus entrepreneurial comportant dès lors cinq phases

Au regard de la synthèse de la littérature à laquelle nous avons procédé, il n'est pas difficile de placer la notion de BM après l'idée d'affaires et après l'opportunité. Sans la démonstration d'un marché potentiel, un BM ne peut convaincre et ne serait, dans une certaine mesure, pas encore un BM, puisque la notion comporte l'idée de réseau de valeur dans laquelle le projet s'insère. Cela veut dire que ce réseau a été approché et qu'il adopte le BM. Cette notion de réseau de valeur permet, de surcroît, d'éloigner le BM de la filiation à l'approche porterienne, car on y remarque que les auteurs insistent sur l'importance de la création de valeur et la rémunération de celle-ci plutôt que sur le positionnement concurrentiel cher aux stratèges. Dans le processus de mise au point d'une affaire, il serait donc en amont de la vision stratégique, laquelle insisterait sur certains aspects non intégrés au BM ou, du moins, moins cruciaux au moment de l'exposé de celui-ci. Le BM n'est pas un concept total intégrant tous les aspects du projet de création d'entreprise. Il propose une synthèse des relations d'échange de valeur en examinant leur nature, leurs modalités et leur rémunération. Le statut singulier du BM par rapport à la stratégie

nous semble pouvoir être renforcé par sa mobilisation dans une perspective entrepreneuriale, en particulier en contexte de création d'entreprise. Cette conviction repose notamment sur une correspondance étroite entre les usages du BM mis au jour dans la littérature et les problématiques auxquelles tout porteur de projet est confronté. Par exemple, si une entreprise doit, tout au long de son existence, s'évertuer à convaincre des détenteurs de ressources, cette difficulté s'avère particulièrement critique lors de la création d'une entreprise. Sans ces ressources, l'organisation ne peut pas naître. Le BM (même si sa formulation est inachevée) semble pouvoir être mobilisé dans le cadre de ces exercices de conviction, alors qu'il peut paraître prématuré de parler de stratégie. Une réflexion en termes de BM permet ainsi à un créateur d'articuler différents éléments constitutifs de son projet tels que sa promesse de création de valeur, la fabrication et la rémunération de celle-ci, ces éléments supposant des échanges au sein d'un réseau de valeur. Sur ce point, le BM facilite l'alignement des acteurs du réseau de valeur autour d'une vision partagée de la proposition et des échanges de valeur entre l'organisation et ses parties prenantes (y compris ses clients). Le créateur rassemble pas à pas autour de lui les acteurs qui donneront vie à la future organisation. Par exemple, si l'embauche d'un salarié s'avère une étape complexe et lourde de conséquences pour toute entreprise, on conçoit aisément que ce problème soit accentué en phase de création. Un mauvais choix pourrait mettre en péril le lancement de l'activité.

Le BM vu comme une abstraction de la stratégie proposée par Seddon *et al.* (2004) trouve ici un intérêt supplémentaire. Étant, en quelque sorte, une version simplifiée et partielle de la stratégie, il est plus accessible que cette dernière aux porteurs de projet qui, en conséquence, sont en mesure de communiquer plus aisément celle-ci. La notion de « clarté » au sujet de la présentation du BM revient souvent. Elle est sans doute d'autant plus importante en contexte de création d'entreprise où l'entité n'existe pas encore et où seuls les mots lui donnent vie.

Après l'opportunité, mais avant la stratégie, le processus de mise au point d'une affaire rejoint la conception représentée par la Figure 2 (page 46).

Cette lecture processuelle de la mise au point d'un projet de création d'entreprise n'est pas totale. Par exemple, certains aspects administratifs relatifs au dépôt des statuts d'une entreprise n'y sont pas inclus. Le créateur s'approchera des services compétents (par exemple auprès des chambres de commerce et d'industrie, ou auprès des chambres de métiers). Quant aux cinq phases identifiées, les sections précédentes les synthétisent et la singularité d'un projet peut comporter des éléments ici non évoqués. La mise au point concrète d'un projet nécessite des effets de zoom, tantôt sur la phase opportunité, en recourant aux outils de marketing, tantôt sur la partie plan d'affaires, entre autres pour les montages juridico-financiers. Notre message est finalement modeste : si l'on veut faire preuve de méthode dans la construction d'un projet de création d'entreprise, on peut identifier un certain nombre de phases incontournables et qu'il n'est pas déraisonnable de placer sur un axe temporel dans l'ordre indiqué.

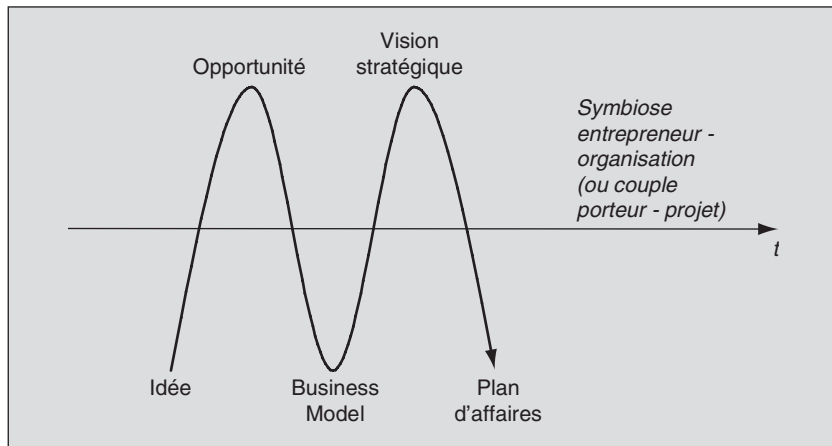


FIGURE 2 – De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (Verstraete, Saporta, 2006)

Nous ne considérons pas que la lecture de ce schéma doit être linéaire, parce que le processus qu'il représente est itératif ; il ne s'agit pas non plus de dire que le processus entrepreneurial est balisé, pour son démarrage, par l'idée et, pour sa fin, par le plan d'affaires.

Dans une certaine mesure, le processus évoque un dispositif gigogne où chaque étape compose la suivante (l'idée se retrouve dans l'opportunité, laquelle se retrouve dans le BM, etc.).

Ainsi, sans oublier l'étude du couple entrepreneur-projet, qu'on qualifiera de symbiose dans le chapitre 4, le processus, comportant cinq phases aux frontières poreuses, n'est ci-dessous que résumé.

Le porteur du projet doit trouver une idée d'affaires qu'il met au point et, si possible, qu'il protège (par exemple par un brevet). Il évalue la capacité de cette idée à rencontrer un marché et, ainsi, devenir une opportunité. Il élabore son modèle d'affaires, puis sa vision stratégique qu'il formalise dans un plan d'affaires. Le BM prend ainsi place au milieu du processus, car il est difficile de le concevoir sans avoir approché le marché, lequel ne se limite pas au potentiel de clients, mais inclut tout le système d'offre. Il est très lié à la vision stratégique dont il est la principale composante, mais il évacue certains aspects que la stratégie ne peut éluder. Le plan d'affaires est la version rédigée de cette vision. Il n'est pas qu'un ensemble de mots couchés sur le papier, car il consacre toute l'activité menée en amont de sa défense, c'est-à-dire tout le travail effectué sur chacune des phases, et explique pourquoi et comment, concrètement, il est probable que les événements se déroulent comme les prévisions, en partie chiffrées, l'estiment. Mais, pour comprendre ces prévisions, il faut préalablement saisir le cœur de l'affaire, le BM. En amont de celui-ci, le travail sur l'idée et celui sur

l'opportunité font l'objet de méthodologies éprouvées, même si, parfois, surtout dans le cadre d'une activité nouvelle, l'estimation du chiffre d'affaires reste spéculative.

Dans la Figure 2, la sinusoïde représente les contours d'une visse tournant autour de l'axe du temps. Lorsqu'elle tourne dans un sens, elle scelle l'objet qu'elle formalise en engageant le créateur et ses partenaires dans le projet. En sens inverse, elle lâche l'objet pour lui offrir le jeu nécessaire et mieux repartir de l'avant ou pour le libérer totalement (abandon du projet).

Le premier chapitre de l'ouvrage a cerné le rôle du BM et identifié sa place dans la mise au point d'un projet. Cette place s'avère centrale au point d'interroger le chercheur en entrepreneuriat pour donner du contenu théorique à cet objet et, ainsi, apprécier sa capacité à dépasser le qualificatif de « *buzzword* ». Le chapitre 2 procède à un examen plus conceptuel du BM et aboutit à proposer le modèle GRP, lequel est, dans le chapitre 3, transféré dans la pratique et la pédagogie.



# CHAPITRE 2

## Théorisation du BM : le modèle GRP

Afin de ne pas lasser le praticien, nous avons tenté de restituer les sous-basements théoriques de la façon la plus concise possible. Mais il comprendra, d'une part, qu'à trop réduire, nous aurions pris le risque de dénaturer les corpus et, d'autre part, que l'appréhension de ces théories désormais éprouvées dans le domaine du management est d'un réel intérêt. Autant les chercheurs doivent aller à la rencontre du terrain, autant les entrepreneurs gagnent à saisir les concepts pour peu, certes, qu'un effort de « traduction » soit effectif.

La première section de ce chapitre résume la théorie des parties prenantes, la *RBV* (pour *Resources Based View*) et la théorie des conventions. Cette dernière est capitale dans notre théorie, car le BM s'avère être une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Dans la deuxième section de ce chapitre, un premier essai d'articulation de ce modèle GRP avec ce que dit la littérature du BM fournit une série de tableaux constituant une instrumentation du modèle.

## 1. Des soubassements théoriques à la définition du modèle

« L'entrepreneur doit identifier les parties prenantes pouvant adhérer à son projet, car il a besoin de clients, de financeurs, de salariés, de fournisseurs, etc. Chacun d'entre eux possède des ressources précieuses pour la création et la pérennité de l'organisation. Afin qu'ils offrent ces ressources en compensation de la valeur que leur apporte, ou apportera, l'organisation impulsée, l'entrepreneur doit les convaincre et obtenir leur confiance<sup>12</sup>, ce qui revient à minimiser les risques qu'ils perçoivent ou à leur offrir des perspectives de retour sur investissement intéressantes. Cet exercice de conviction est constitutif des actions concrètes que l'entrepreneur doit mener notamment pour réunir les ressources nécessaires à son projet » (Verstraete, 2003, p. 87). L'auteur mobilise la théorie des conventions, qu'il articule à celle des représentations sociales, pour expliquer que la difficulté inhérente à l'exercice de conviction est accrue pour un créateur entreprenant pour la première fois. Il est à l'époque plus discret sur la RBV, sauf à évoquer le concept de compétences, et sans pour autant oublier l'importance des ressources. Il s'avère qu'à force de travailler sur le BM, la mobilisation plus explicite de la RBV est apparue et que le BM sert l'exercice de conviction auprès de possesseurs de ressources pour les transformer en parties prenantes (Jouison, Verstraete, 2008 ; Jouison, 2008). Trois corpus théoriques sont étudiés pour conceptualiser le BM : la théorie des parties prenantes, la RBV et la théorie des conventions. Les deux premières se réfèrent au contenu du BM, la troisième à sa nature.

### 1.1 Apport de la théorie des parties prenantes au BM

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'individus ou de groupes d'individus avec lesquels elle entretient des relations pour en faire de véritables partenaires, c'est-à-dire qui prendront parti pour son évolution. Ces parties prenantes ne se limitent pas aux actionnaires et comptent parmi elles les clients, les employés, les fournisseurs, etc. à l'égard desquels la firme a des responsabilités. Le terme anglo-saxon « *stakeholders* » recouvre l'ensemble de ces partenaires (« *shareholders* » désigne plus spécifiquement les actionnaires). Une partie de la communauté des chercheurs en est venue à parler de théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*). Cette approche participe à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « corporation » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme (Donaldson et Preston, 1995). Cette dernière est décrite comme une constellation de coopérations et d'intérêts communs

<sup>12</sup> La confiance a été érigée en objet de recherche (voir par exemple le numéro de 1998 de la revue *Économie et Société*, notamment l'article de Marchesnay).



et/ou concurrents, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance voire, parfois, des questions morales et philosophiques concernant la façon de se comporter dans les multiples relations avec les parties concernées par les affaires.

Selon Preston et Sapienza (1990), l'essence de la théorie des parties prenantes date des années 1930, époque où la General Electric Company identifie quatre catégories d'acteurs majeurs : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté au sens sociétal du terme. Aujourd'hui, cette acception s'élargit et toutes les parties contribuant au développement de l'entreprise sont considérées. On pourrait y voir une forme de démocratisation en ce sens qu'il convient de passer d'une conception actionnariale à une conception partenariale de la firme, ce que le rapport de l'*American Law Institute* intitulé « Principles of Corporate Governance » a consacré (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Hirigoyen et Caby, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2005).

Freeman et Reed (1983) attribuent l'acception moderne de la terminologie à un mémorandum interne du Stanford Research Institute : les *stakeholders* sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister. Ces auteurs en proposent deux définitions. La première renvoie aux proches parties : « tout individu ou groupe dont dépend la survie de l'organisation » (Freeman et Reed, 1983, p. 91). La seconde est plus large : « tout individu ou groupe identifiable pouvant affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'atteinte des objectifs de cette organisation » (*ibid.*). Sur la base des définitions précédentes, Clarkson (1995) distingue deux catégories de parties prenantes : les primaires et les secondaires. La première englobe les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs...). Une organisation est alors vue comme un ensemble de parties prenantes primaires possédant des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités. Elles sont servies par les relations complexes, directes ou indirectes, que la firme établit entre elles. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus. La seconde catégorie définit les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais non inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance...). Par exemple, un groupe de cette catégorie peut mobiliser l'opinion publique à l'égard de l'entreprise. Si la survie de celle-ci n'est alors pas inéluctablement engagée, elle peut néanmoins, dans certains cas, être sérieusement mise en question.

Force est de constater que la littérature mobilisant la théorie des parties prenantes se consacre essentiellement à la firme établie, alors qu'elle pourrait également prendre comme terrain l'entreprise naissante. La dynamique inhérente à l'impulsion suppose une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur lui-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation dans l'ensemble construit autour de la convention d'affaires proposée. La pérennité et

la gouvernance de l'organisation dépendent de l'adhésion durable de ces *stakeholders*, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources, qu'il souhaite « embarquer » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son *business*, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître que, effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires récompensera. Les mêmes parties prenantes sauront mieux expliciter, à l'issue de cette démonstration, ce qu'est le véritable *business* de l'entreprise (même si l'acteur à en posséder la représentation la plus complète est le créateur). En échange des ressources apportées au créateur, leurs possesseurs, alors devenus *stakeholders*, attendent eux-mêmes une rémunération. Le BM est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant à la fois, de façon concrète, comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes (Verstraete et Saporta, 2006). Ces relations appellent une autre théorie, celle des ressources, puisqu'elles concernent directement l'échange de celles-ci.

## 1.2 Apport de la *Ressource Based View* au BM

Approche par les ressources pour les uns, *RBV* pour les autres : les efforts de théorisation dans ce domaine font apparaître des nuances. Nous tentons d'en tirer la quintessence et, dans une certaine mesure, aussi le bon sens<sup>13</sup>. Les théorisations de la notion de ressources trouvent leurs fondements chez des auteurs qui ont précédé sa naissance : Penrose, Chandler ou encore Selznick (Foss, 1997). Il s'agira moins, dans cette section, de détailler les différences de ces théorisations que d'y puiser les bénéfices que peut en tirer le BM.

Pour ce qui est d'en tirer la quintessence, l'exercice n'est finalement guère aisé, car la *RBV*, traversée par différents courants, n'est pas homogène. Par exemple, Nelson et Winter (1982) adoptent une perspective écologique pour mettre l'accent sur les capacités, le savoir tacite et les routines organisationnelles en tant que ressources spécifiques possédées par les organisations. Pour Nelson (1991), la diversité des entreprises vient de la variété de leurs choix stratégiques (le monde étant trop compliqué pour que les entreprises puissent identifier la bonne stratégie) : elles développent des structures et des capacités fondamentales différentes. Prahalad et Hamel (1990) ont une approche plus managériale. Une firme se différencie sur la base de quelques compétences clefs. Teece *et al.* (1997) proposent une analyse des capacités dynamiques de la firme reposant sur trois éléments – processus, positions, parcours – qui, en se combinant, permettent de déter-

<sup>13</sup> Pour aller plus loin, le lecteur se tournera par exemple vers Priem et Butler (2001) et vers un chapitre que Desreumaux et Warnier (2007) consacrent à Barney et constituant plus largement une réflexion sur la *RBV*.

miner la valeur des capacités stratégiques d'une entreprise. Enfin, Penrose (1959) considère les entreprises comme des ensembles de ressources et de services formés par ces ressources, lesquelles conditionnent leur évolution. Pour qu'une entreprise grandisse, elle doit, d'une part, se fixer un but et, d'autre part, organiser les ressources qu'elle détient pour l'atteindre. On retrouve ici la distinction faite par Chandler (1962) entre stratégie et structure. La capacité managériale détermine la quantité de ressources managériales absorbables et, en cela, limite la croissance des entreprises.

Mais, pour comprendre la RBV, il faut surtout poser la question de la nature des ressources, que l'on peut définir comme tout ce qui fait la force ou la faiblesse d'une firme donnée (Wernerfelt 1984). Diverses catégorisations des types de ressources sont proposées. Wernerfelt (1984) parle d'actifs tangibles et d'actifs intangibles (ex. : le talent managérial des décideurs). Penrose (1959) distingue les ressources physiques et les ressources humaines. Barney (1991) y ajoute les ressources organisationnelles. Les ressources constituent en ce sens des capacités à bien faire les choses et la firme se définit, précisément, par ce qu'elle sait faire (Grant, 1991). L'avantage concurrentiel est soutenable, selon Barney (1995), si certaines de ces capacités sont valorisables (c'est-à-dire appréciées par le marché), rares, non substituables et difficilement imitables. Ce modèle, dit « Vrin », a évolué en « Vrio », où l'imitation et la substitution se combinent dans le « i » et les capacités organisationnelles de la firme (le « o ») sont devenues un des quatre attributs d'une compétence clé (Barney et Hersterly, 2006).

Vue sous cet angle, une ressource est une capacité contrôlée par la firme. Or, pour construire celle-ci, il faut bien qu'elle ait pu collecter ce qui en constitue l'essence et qu'il n'est pas déraisonnable de qualifier de « ressources » (ne serait-ce que par bon sens). Émerge ainsi une ambiguïté dans l'utilisation du terme « ressource » : est-ce l'input, agencé à d'autres inputs, auquel les capacités organisationnelles ajoutent une valeur ou est-ce le résultat de ce savoir-faire ? Quant à l'input, est-ce un élément basique nécessaire à la construction ou, en soi, déjà le fruit d'une construction de celui qui nous la livre ? La notion de réseau de valeur peut compléter celle de chaîne de valeur (comme le proposent par ailleurs Lecocq et al., 2006, dans leur conception du BM).

Ainsi, sur le plan du bon sens, dans le domaine de l'entrepreneuriat, il est aisé de composer avec l'ambiguïté de la notion de ressources. Dans la terminologie de Barney, un créateur d'entreprise doit collecter les meilleures ressources (*resource-picking*) pour lui-même construire la meilleure offre (*capability-building*) constituant elle-même une ressource pour ceux qui l'acquièrent. C'est d'abord sur cette dernière qu'ont parié les parties prenantes. Elles ont été convaincues par la promesse de valeur et par la capacité du couple créateur-organisation à savoir la fabriquer. Autrement dit, les parties prenantes ont à la fois compris et adhéré à la génération de la valeur.

Par son plan d'affaires, l'entrepreneur en rend compte, y compris en traduisant financièrement la stratégie envisagée. Par son BM, il imagine cette valeur future autant qu'il la conçoit. À ce titre, ses capacités cognitives

sont un input essentiel du projet et il ne faut pas s'étonner que les partenaires potentiels jugent l'entrepreneur (et pas ses seules capacités cognitives d'ailleurs...). La pérennité de l'entreprise dépend ensuite de l'optimisation des ressources, donc de l'optimisation de leur coordination et des relations d'échange avec les parties prenantes.

### 1.3 Apport de la théorie des conventions au BM

Au même titre que la *RBV*, la théorie des conventions n'est pas homogène et fait apparaître des filiations dont les soubassements théoriques peuvent certes être reliés, mais dont les positions et les objectifs diffèrent en partie. S'agissant des points faisant accord, par exemple, la théorie des conventions repose sur l'idée que les acteurs d'un espace-temps partagent une base de connaissances à laquelle ils tendent à se conformer. Ainsi, au sein de situations récurrentes, la coordination des acteurs est régulée par des croyances, notamment à propos du comportement des autres (Orléan, 1994). La coordination des agents repose sur des dispositifs cognitifs collectifs (Munier et Orléan, 1993) et la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Gomez, 1994). La convention est le résultat d'une combinaison entre des actions individuelles – et, en cela, elle évolue – et un cadre contraignant les sujets (Dupuy *et al.*, 1989). Selon Gomez, « une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale [...] elle est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel » (Gomez, 1994, p. 95). Ou encore : « la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens » (Gomez, 1996 : 145).

Dans le contexte de la création d'entreprise, toute partie prenante potentielle est plus facilement convaincue lorsque d'autres parties, avant elle, ont déjà adhéré au projet. *A minima*, si, comme on s'accorde à le reconnaître, une opportunité d'affaires témoigne de l'intérêt de clients à acheter (voire à utiliser) l'offre proposée, un financeur sera alors plus enclin à apporter les ressources attendues. Le mimétisme peut s'apparenter à une sorte d'effet d'entraînement susceptible de recevoir l'adhésion d'autres catégories de parties prenantes potentielles (capital-risque, banque...) au fur et à mesure de la modélisation de l'affaire. Ainsi, on peut imaginer un processus progressif, et itératif, d'adhésion à un registre conventionnel proposé par l'entrepreneur (ou l'équipe entrepreneuriale). Ce dernier part d'une idée pour laquelle il évalue un potentiel d'affaires. Cette occasion ne peut, en référence à l'approche par les ressources, répondre à une offre que si cette dernière exprime un ensemble de capacités à bien faire les choses, au sein desquelles émergent éventuellement des compétences (c'est-à-dire des capacités valorisables, rares, non substituables et difficilement imitables selon le modèle Vrin de Barney). Pour capter les ressources, l'entrepreneur doit donc convaincre leurs possesseurs qu'elles seront bien utilisées par la

mise en place d'une organisation (on passe ainsi du « Vrin » au « Vrio » de Barney). Mais les parties exigent quelque chose en échange de ce qu'elles apportent et apprécient également le potentiel de l'affaire<sup>14</sup>.

Le BM compose avec ces exigences. Ne pas en tenir compte isole l'entrepreneur non convaincant et la convention devient une illusion. Par contre, si en plus de la conception de l'offre qu'il porte, l'entrepreneur intègre et combine les attentes des parties prenantes, le collectif participe à l'effort de création. Dans cette veine, une entreprise est ce que les conventionnalistes appellent une « convention d'effort ». Il n'est pas nouveau de considérer ces efforts dans la littérature. Par exemple, Liebenstein (1982) propose de voir cet effort comme un choix d'adhésion à un comportement collectif résultant d'une certaine forme de pression effectuée par les pairs. La convention traduit alors la participation d'un salarié à cet effort collectif, son comportement pouvant résulter d'une combinaison entre coercition et mimétisme (voir Véran, 2006). Vue sous cet angle, la perspective conventionnaliste trouve sa filiation dans la théorie des jeux. S'il est possible de proposer une convention d'effort par laquelle la valeur peut être promise parce que sa fabrication est pensée sur la base de la capacité afférente, autant cette fabrication que la capacité ne prennent forme que si les ressources possédées par de futurs partenaires sont apportées au projet<sup>15</sup>. Ainsi, la convention d'effort repose sur le marché des relations de toute sorte entre des catégories d'acteurs engagés dans cet espace d'échanges et ayant des comportements normaux, connus et partagés, auxquels chacun fait référence pour agir, attendant des autres acteurs du marché qu'ils fassent de même. Ainsi, à côté des conventions d'effort, les « conventions de qualification » définissent la nature des relations entre des acteurs qualifiés (Gomez, 1997), lesquels permettent la prestation promise. Dans notre conception du BM, ces partenaires y adhèrent s'ils perçoivent comment la valeur est générée (compréhension d'une promesse de valeur réalisée par la captation et la bonne utilisation des ressources dans une organisation conçue à cet effet pour un entrepreneur), rémunérée

14 On pourrait distinguer la valeur générique de la valeur singulière, et la rémunération générique de la rémunération singulière, ce que nous faisons auparavant pour reconnaître, d'une part, l'aspect générique des échanges avec le marché et, d'autre part, l'aspect singulier des échanges avec les parties prenantes. Ainsi, la rémunération singulière faisait référence à ce qui était apporté à une partie prenante (sa rémunération à elle) en compensation de ce qu'elle apportait au projet. Finalement, nous avons constaté que cette approche compliquait la déclinaison pratique du modèle, les créateurs peinant à saisir la distinction en raison du vocabulaire, mais aussi en raison du caractère non financier caractérisant parfois ce qu'une partie prenante pouvait considérer comme étant sa « rémunération ». C'est en effet principalement à propos de la rémunération que le problème se posait. Désormais, dans nos pratiques d'accompagnement, la rémunération est utilisée uniquement en référence au chiffre d'affaires, aux canaux et au profit tiré d'une offre proposée au marché.

15 Un pont s'établit entre théorie des parties prenantes, RBV et théorie des conventions.

(volume, canal ou canaux et profit potentiel) et partagée (c'est l'échange de valeur au sein du réseau de valeur).

Ainsi, toute organisation naissante développe progressivement un registre conventionnel (Verstraete, 1999, 2003). Elle partage celui-ci avec l'ensemble de ses parties prenantes, l'organisation émergeant de (ou étant impulsée par) l'instauration d'échanges entre acteurs qualifiés (convention de qualification) qui permettent la réalisation du projet (convention d'effort). Pour y parvenir, celui qui impulse l'organisation (l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale) est forcément confronté à d'autres registres conventionnels.

Les premiers sont ceux des entreprises du secteur, y compris les concurrents les plus directs. Ces confrontations génèrent elles-mêmes des représentations sur la façon de se comporter dans un secteur d'activité. Les entreprises qui œuvrent dans un secteur ont leur propre conception des affaires et, donc, des conventions correspondantes. Sans forcément s'inscrire dans la théorie des conventions, la littérature a, assez largement, mis au jour les représentations, les conceptions ou les valeurs guidant les dirigeants de certains secteurs (pour une synthèse, voir Desreumaux, 1995).

Le créateur doit également composer avec les conventions du « monde » de la création d'entreprise. Par exemple, l'intensité et la qualité du travail fourni sont formalisées dans un plan d'affaires ou *business plan*. Comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre, il s'agit d'un document écrit consacrant les activités menées en amont pour mettre au point le projet (travail sur l'idée d'affaires, l'opportunité, le BM) et présentant les activités qui seront conduites en aval pour le lancer et atteindre les résultats escomptés à travers une traduction financière de la stratégie (vision stratégique) de création d'entreprise. De nombreux acteurs essentiels au démarrage de l'affaire, notamment les investisseurs et les prêteurs de capitaux, mais pas seulement eux, exigent ce document qui oblige, également, le créateur à formaliser son projet (Dondi, 2008).

Enfin, un troisième registre identifiable est relatif aux détenteurs de ressources sollicités, lesquels peuvent, à des fins d'analyse, être catégorisés. Les possesseurs de ressources partagent des conventions relatives à leur métier, que l'entrepreneur doit connaître s'il veut être entendu d'eux. Par exemple, il est utile de connaître ce qui guide un capital-risqueur dans le suivi d'un dossier pour mieux savoir négocier avec lui.

Ces trois niveaux – mais peut-être y en a-t-il d'autres – sont repris dans la partie inférieure de la Figure 3 (page 58), montrant que le BM, vu comme une convention, s'encastre dans d'autres registres conventionnels dont il convient de tenir compte puisque les acteurs y évoluant sont susceptibles de participer à l'affaire envisagée. Le BM est assimilable à une convention première à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer des partenaires (organismes, institutions ou individus) possédant les diverses ressources nécessaires ou utiles au projet. Cette convention constituera la base stable, mais évolutive, de l'organisation naissante. Autrement dit, le créateur doit faire naître, créer, initier ou concevoir une convention, certes potentielle

au départ, autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet régulera de façon optimale, entre toutes les catégories de parties prenantes, les échanges de valeur (autrement dit de ressources) escomptés. Un réseau se crée ainsi autour du BM proposé, devenu convention, l'entrepreneur étant celui qui impulse l'organisation correspondante, laquelle devient la manifestation tangible de l'entreprise naissante.

#### 1.4 Le BM : une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération

La Figure 3 constitue une représentation conceptuelle du BM. Dans sa partie supérieure, la théorie des ressources et la théorie des parties prenantes permettent d'identifier les enjeux liés à la constitution du BM. L'approche par les ressources conduit à identifier puis à réunir les ressources nécessaires (les « meilleures » possible) au projet. Ceci implique de démarcher les possesseurs de ces ressources en vue de les obtenir. Mais cette obtention (*resource-picking*) suppose la démonstration de capacités à organiser l'ensemble des ressources réunies (*capability-building*) et, mieux, à en ériger un certain nombre en compétences permettant de prendre un avantage concurrentiel. Cet avantage ne sera soutenable qu'à la condition de satisfaire, dans le temps, les parties prenantes. La convention étant par nature collective, si les acteurs de sa construction n'y participent plus, alors le péril est proche. À l'origine, les parties prenantes ne souhaiteront y participer qu'à la condition d'être convaincues de la valeur de l'offre. Cette valeur résulte d'une capacité organisationnelle à générer plus de valeur que le coût engendré par cette génération. Mais elle résulte aussi de la rencontre entre cette génération et sa perception. Autrement dit, encore faut-il provoquer l'offre et la demande au travers d'une opportunité d'affaires. Outre l'explication de la génération de la valeur (promesse + fabrication), les parties prenantes doivent comprendre comment cette valeur va être rémunérée par le marché. On se souviendra, à cet effet, des start-up. Cette rémunération fait directement référence au modèle de revenu, c'est-à-dire au volume de celui-ci (chiffre d'affaires), au canal (ou aux canaux) par lequel cette rémunération va transiter et à ce que l'on espère garder (le profit). Mais les parties prenantes attendent un partage de cette rémunération et ceci renvoie finalement aux échanges de valeur. Tout créateur d'entreprise gagne ainsi à anticiper la relation d'échange et, mieux, à singulariser pour donner envie au possesseur de ressources (considérant que celles-ci peuvent être rares) de donner le meilleur de ce qu'il peut apporter. C'est ainsi que la convention émerge, impulsée par un entrepreneur composant avec un collectif de parties prenantes.

La partie supérieure du schéma est une spécification du contenu du BM. Elle renvoie, en quelque sorte, à la nature de cette convention d'affaires.

La mise au point du projet pose un certain nombre de questions, parmi lesquelles la possibilité de produire des règles et/ou des conventions spécifiques à l'organisation impulsée *versus* le respect de règles et/ou de conventions déjà en usage, ce qui est le propre de la création d'une nouvelle entité, et ce qui est encore plus marqué lorsque celle-ci exploite un projet innovant.

La partie inférieure de la Figure 3 illustre l'encastrement de la convention BM dans les trois registres conventionnels que nous avons présentés dans la section précédente (1.3). Le premier registre est celui du monde de la création d'entreprise. Le deuxième registre est celui du secteur d'activité où les affaires sont projetées. Le troisième registre est celui des partenaires

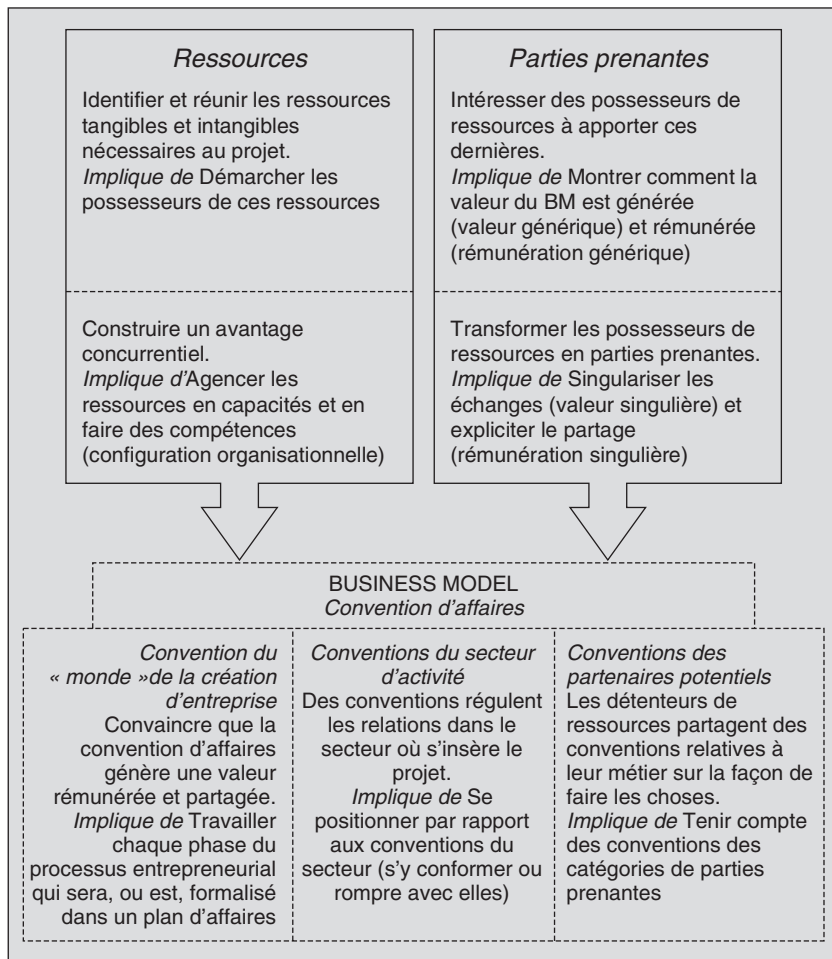


FIGURE 3 – Le BM comme convention d'affaires (Jouison, Verstraete, 2008)



rencontrés et il est relatif à leur façon d'effectuer leur métier (par exemple le monde bancaire a ses conventions). Vu sous cet angle, le BM est un des artefacts permettant de construire le cadre cognitif partagé, institutionnellement soutenu, que suppose la création d'une nouvelle entreprise. La théorie des conventions resitue le BM dans son rôle d'artefact social.

## 2. Articulation du modèle GRP avec la littérature sur le BM

Le travail doctoral conduit sur l'opérationnalité du BM (Jouison, 2008) a permis, par ces allers et retours entre la littérature et le terrain des créateurs d'entreprise, de constater que des recoupements étaient possibles entre la conceptualisation proposée et la revue de littérature sur le BM de la section 1.2. Autrement dit, les corpus mobilisés pour conceptualiser le BM ne dénaturent pas l'intelligibilité pratique – et c'est heureux – demandée par le social (c'est-à-dire par les acteurs appelant l'intelligibilité des affaires qui leur sont proposées). Mieux, ils apportent aussi bien dans le domaine pédagogique que dans le suivi de projet, ce que des travaux avaient préalablement permis d'apprécier (Jouison, Verstraete, 2006).

Le chapitre 3 évoque concrètement l'éclairage pratique que le modèle GRP apporte à la pédagogie et à la pratique. Avant cela, la présente section du chapitre 2 montre les premières grilles de thèmes à aborder et à décliner en forme de questions à se poser dans l'élaboration d'un BM à propos de la génération de la valeur (2.1), de la rémunération de celle-ci (2.2) et du partage de cette rémunération (2.3).

Le lecteur pressé ira directement consulter les tableaux en fin des différentes sections, mais il se verra alors privé à la fois des éléments justificatifs et des contenus que la synthèse réduit forcément.

### 2.1 Proposition de valeur + fabrication = génération de la valeur

La section 1.2 a fait ressortir un certain nombre d'éléments répondant à la quête d'intelligibilité d'une affaire. Notamment, il convient de comprendre l'offre proposée, donc la promesse faite par l'entrepreneur au marché. Encore faut-il, d'une part, que celui-ci soit personnellement compétent pour tenir sa promesse (la proposition de valeur) et que, d'autre part, l'organisation qu'il impulse le soit tout autant dans la réalisation de celle-ci (la fabrication de l'offre). Parfois, lors de la présentation du BM à un tiers, c'est-à-dire lors de l'exercice oral de conviction, l'accent est mis sur la proposition ou sur la fabrication de la valeur. Par exemple, un client susceptible de sous-traiter une partie de la fabrication de sa propre offre est très intéressé par le processus de fabrication de l'offre du BM qui lui est présenté. Il veille à ce que son propre réseau de valeur garantisse la reconnaissance de la promesse qu'il veut durablement tenir. Par exemple, un

constructeur automobile passera au crible la capacité de ceux qui lui promettent une offre à tenir les délais, à répondre au protocole normé de reconnaissance de la qualité, etc. alors qu'il comprendra beaucoup plus rapidement la promesse qui lui est faite. Autre illustration : un financeur institutionnel d'un projet de valorisation de la recherche, dont le transfert prend la forme d'une création d'entreprise (les deux autres formes génériques étant le dépôt d'un brevet avec concession de licence et la prestation de service), passe un certain temps à comprendre la proposition de valeur. Certes, en exagérant le propos, on peut dire que passer d'un algorithme mathématique à une application industrielle ne va pas forcément de soi et nécessite de comprendre l'utilité de la formule pour celui qui l'exploitera commercialement.

Cette proposition est une promesse faite au marché, puisque l'offre n'est pas encore réalisée. Lors d'une création d'entreprise *ex nihilo*, c'est-à-dire partant (presque) de rien, l'exercice consistant à convaincre les possesseurs de ressources exige d'être particulièrement clair sur l'idée et sur l'opportunité d'affaires. Cette clarté permet au possesseur de « voir » l'idée et son marché, c'est-à-dire d'avoir une représentation mentale de l'offre qui lui a demandé le moins d'effort cognitif possible. Cette clarification n'est pas indépendante de celui qui la formule. Un investisseur a besoin de croire non seulement en la compétence de communicateur du porteur, mais aussi en la capacité de celui-ci à tenir la promesse et à concevoir une organisation capable de la fabriquer. L'obtention d'une confiance sur ce point implique souvent de connaître l'histoire à la fois du porteur et celle du projet (et donc du BM). Nous nous intéresserons à la première dans le chapitre 4 pour nous attarder ici sur l'histoire du BM, ou plutôt sur une partie de cette histoire.

Les conventions partagées par les acteurs du monde de la création (accompagnateurs, apporteurs de subventions, banquiers...) imposent aux porteurs de projet qu'ils exposent le cheminement qui a conduit à la conception de la proposition de valeur. Un créateur livre la source de son idée, explique la façon dont il l'a travaillée pour en devenir un spécialiste, puis, éventuellement, pose le problème de la protection de cette idée (recherche en PI, c'est-à-dire en propriété intellectuelle). Les réponses apportées aux questions relatives à la source de l'idée aident à légitimer le porteur lorsque celui-ci possède une expérience significative dans le domaine d'activité concerné. À défaut, les efforts déployés pour mettre au point l'idée démontrent la ténacité de ce porteur et une expertise en cours de construction. Son entourage peut alors également jouer un rôle, lorsque celui-ci a une expérience dans le domaine d'activité ou, plus généralement, dans le domaine des affaires, voire, mieux, une réputation dans ce dernier. Mais ce n'est pas donné à tout le monde...

Quant à la protection, elle peut faire partie intégrante de la proposition de valeur lorsqu'elle est un gage de l'exclusivité de l'offre de l'entreprise (cf. le critère de rareté de l'approche *RBV*).

Les destinataires de la promesse sont multiples. À des fins pédagogiques, nous prenons le cas, simple en apparence, de Monsieur Citoyen. Journa-

liste de profession, il souhaite proposer aux lecteurs de sa région un magazine engagé, consacré aux « alternatives » citoyennes. Il projette de développer ce magazine sur support papier et sur Internet. La promesse s'est adaptée au type de clients rencontrés (par exemple B to C ou B to B). La terminologie « proposition de valeur » (plutôt qu'offre) trouve ici sa justification. Pour le même produit ou le même service, la valeur apportée n'est pas la même lorsque les clients sont de types différents.

Pour Monsieur Citoyen, le choix du statut associatif complique l'approche de la clientèle. Ce qui motive les lecteurs à lire son site d'information n'est pas tout à fait sur le même plan que ce qui motive l'adhésion à une association. L'engagement citoyen est le fil conducteur entre les deux démarches, mais une dualité demeure, que l'on constate dans l'existence de textes séparés, sur le site Internet, pour aborder les deux sujets (l'information et l'association).

Le premier s'adresse aux lecteurs potentiels : « Voici [...] un site d'information sur les pratiques citoyennes locales et globales. LeMagCitoyen.com existe depuis octobre 2007. Vous êtes sensibles aux valeurs éthiques, humanistes et écologiques ? La curiosité est votre meilleur défaut ? Ensemble, devenons plus intelligents et plus intelligibles. »

Le second s'adresse aux adhérents potentiels : « LeMagCitoyen.com est un site de presse en ligne dont l'accès est totalement gratuit. Six mois après sa création, nous avons plus que jamais besoin de votre soutien pour faire vivre cette initiative citoyenne. »

Évidemment, les lecteurs du site peuvent adhérer à l'association et c'est en définitive le profil du client idéal pour le magazine.

Le fait d'avoir commencé l'activité sur le web uniquement, en fournissant un contenu gratuit, impose à M. Citoyen, à l'instar de nombreuses entreprises sur Internet, de trouver d'autres sources de revenus. Si on touche ici à des aspects qui sont évoqués dans la prochaine section, consacrée au revenu, l'imbrication des trois niveaux (génération, rémunération, partage) nécessite préalablement de comprendre que ce revenu, notamment par les différents canaux par lesquels il peut transiter, est lié à une promesse. Par exemple, la perception d'une rémunération par l'insertion de publicités sur le site répond à une promesse différente de celle formulée à un adhérent, ou de celle faite à un lecteur, même si l'ensemble se retrouve dans le même BM. En effet, le nombre de lecteurs est un critère de la promesse formulée à l'annonceur et, plus généralement, l'adhésion des lecteurs à l'information proposée conditionne l'existence des autres échanges de valeur.

S'agissant de la fabrication de la valeur, les possesseurs de ressources, dont l'adhésion est espérée par les porteurs de projet, sont d'autant plus convaincus qu'ils perçoivent la capacité de l'entreprise à délivrer la proposition de valeur formulée certes au marché, mais également à eux-mêmes (le partage). Le créateur doit démontrer sa capacité à identifier les ressources, à les capter s'il ne les possède pas et à les exploiter pertinemment dans une organisation maîtrisée. Selon une conception gestionnaire, cette maîtrise

s'apparente au contrôle, lequel englobe la mise en place de systèmes de gestion permettant la coordination des activités produisant la valeur. Ce contrôle peut être stratégique, de gestion ou opérationnel (Anthony *et al.*, 1972 ; Bouquin, 1986). Si cette conception intègre des éléments susceptibles d'intéresser le BM, on touche, ici, à notre avis, à la frontière entre ce qui fait du BM un concept pertinent et ce qui fait de lui une notion fourre-tout. Ce qui intéresse le BM, c'est la démonstration de la capacité à fabriquer la promesse formulée sans qu'on en soit encore à détailler la structure (cf. section 1.3). Évidemment, plus la mise au point du projet avance, plus les aspects structurels se précisent, plus le BM en tire des bénéfices en raison de la porosité des frontières entre les phases de mise au point d'un projet (ici, entre le BM et la vision stratégique). Dès lors, que nous semble-t-il raisonnable de mettre dans la dimension fabrication ?

L'identification des ressources est l'une des premières réponses. La plupart des porteurs de projet ont une vision relativement claire des ressources dont ils ont besoin, mais cette assertion est à nuancer par deux aspects. Le premier est relatif à l'état d'avancement du projet. Le second concerne ceux qui possèdent les ressources.

Concrètement, s'agissant de l'état d'avancement du projet, un créateur peut formuler le besoin d'une ressource en ces termes : « j'ai besoin d'un local de 200 mètres carrés », puis, plus tard, de la façon suivante : « j'ai besoin de 150 mètres carrés dans telle rue de telle ville », voire : « j'ai besoin de ce local situé à telle adresse ». S'agissant de l'identification de celui qui possède la ressource, c'est-à-dire le propriétaire (ou celui ayant mandat) louant ou vendant le bien immobilier, les formulations précédentes permettent de passer de : « une agence immobilière » à : « la SCI Immo », laquelle possède le bien ou la gestion de celui-ci. Mais la quête de ressources conduit parfois à une démarche différente. L'approche de possesseurs de ressources peut conduire à réviser la ressource accessible en fonction du prix demandé ou des préférences de celui qui louera (lequel garde le choix de son locataire).

Cet exemple s'applique à tout type de ressources, tangibles ou intangibles. Mais le *stakeholder* potentiel apporte d'autant plus facilement la ressource qu'il sent le projet capable de tenir la promesse (fabrication). Dans le cas inverse, il ne s'inscrit pas dans un échange. La notion de compétences peut être alors doublement mobilisée. Dans un premier sens, elle correspond à celle proposée par la RBV<sup>16</sup>, laquelle peut s'appliquer à la création d'entreprise si on place en concurrence des projets nouveaux, par exemple en quête de financement. Ainsi, un capital-risqueur préfère financer un projet où cette compétence est perçue. Le second sens est appelé par le premier, il s'agit des compétences humaines du porteur à réaliser ou faire réaliser (par d'autres compétences, qu'elles soient internes ou exter-

---

16 Rappelons, certes de façon trop synthétique, qu'une compétence est une capacité (agencement de ressources en une capacité à faire des choses) répondant à quatre critères (valorisable, rare, difficilement imitable ou substituable).

nes dans le cas d'une sous-traitance) la prestation, c'est-à-dire la fabrication de la valeur.

Une autre distinction est possible dans les ressources relatives à la génération (promesse + fabrication) de la valeur. Elle concerne les ressources relatives à la création d'une entreprise et celles relatives au fonctionnement de cette dernière. Par exemple, un porteur de projet peut ressentir le besoin de suivre une formation à la création d'entreprise, cette ressource cognitive ne correspondant sans doute plus exactement à ce dont a besoin le dirigeant d'une entreprise exploitée depuis plusieurs années. Notre pratique de l'accompagnement fait apparaître que, pour certains créateurs, cette distinction doit être clairement posée, alors que pour d'autres nous n'y procédons pas même si elle est, d'une manière ou d'une autre, évoquée.

Enfin, sur le plan tant de la promesse que de la fabrication, le projet naît dans un environnement où, dans la quasi-totalité des cas, d'autres projets ont des objectifs qui conduisent leur porteur (personne physique ou personne morale) à identifier les mêmes ressources, parfois pour exploiter la même idée et le même marché. Autrement dit, la génération de la valeur ne peut se penser indépendamment du positionnement concurrentiel, certes par l'analyse de la concurrence directe, mais plus indirectement par l'identification de tous les projets susceptibles de capter les mêmes ressources. Si les études menées pour cerner le marché (opportunité d'affaires) répondent au premier aspect, le créateur ne négligera pas le second, capital.

Partant des propos de cette section, la réflexion sur la promesse de valeur semble indépendante de la fabrication de celle-ci. C'est-à-dire qu'il y aurait un premier temps, celui de la définition de l'offre, puis un second, celui de sa fabrication. Nous nous étions d'ailleurs interrogés sur la dénomination « GRP » du modèle : ne serait-ce pas plutôt un « PFRP » (promesse, fabrication, rémunération, partage) ? Si, d'un point de vue analytique, c'est tout à fait recevable, notre pratique de l'accompagnement a montré l'intérêt qu'il y avait à combiner proposition et fabrication, pour au moins deux raisons.

La première répond à l'impossibilité, dans de nombreux cas, de pouvoir formuler une proposition sans avoir préalablement pensé sa fabrication. Cette dernière, par les ressources que parviendra à réunir le créateur, conditionne la promesse et son ambition, ce qui n'est pas neutre en matière de positionnement. Par exemple, on sait que la sous-capitalisation nuit à l'ambition, et que, dans ce cas, le BM ne sera pas le même.

La seconde répond justement à cette nécessité de « penser » la ressource pour formuler la promesse, et c'est bien ce qui doit s'exprimer lors de la rencontre avec un partenaire potentiel, même si celui-ci met l'accent tantôt sur l'une des dimensions de la génération, tantôt sur l'autre. La négociation inhérente à l'exercice de conviction, sans qu'elle apparaisse explicitement comme telle, bénéficie de cet effort cognitif fait par le créateur dans la mise au point de son modèle. Il y parviendra en se posant les questions associées aux thèmes génériques du tableau qui suit. La vocation de ce dernier n'est pas de couvrir tous les détails du projet, mais de conduire à se poser les questions dont les réponses permettent d'élaborer son

BM. Le conseiller en création s'en servira comme un guide, un point de rencontre entre le créateur et lui, et pourra singulariser le questionnement en fonction de la nature du projet et de son état d'avancement. Il traduira également les thèmes en questions selon le public accompagné, car le vocabulaire n'est pas forcément connu du porteur du projet (il en va de même pour les tableaux des sections qui suivent). Par exemple, sur le thème de l'entourage du porteur, il pourra formuler des questions du type : est-ce que votre entourage comporte des dirigeants d'entreprise ? Des personnes de votre entourage plus ou moins proche travaillent-elles dans le secteur où vous allez faire des affaires ? Avez-vous déjà des contacts avec le milieu de la recherche académique ?

TABLEAU 1 – *Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de la valeur*

<b>G É N É R A T I O N</b>	<b>Porteur de projet (qui propose l'offre ?)</b> Expérience Motivations Entourage
	<b>Proposition de valeur (quelle est la promesse ? la valeur client ?)</b> Quoi (idée : source, mise au point, protection) Pour qui (environnement général, marché, voire cible) Ambition, position (analyse concurrentielle, FCS, FSR)
	<b>Fabrication de la valeur (comment va-t-il faire ?)</b> Identification des ressources Capacité à capter (à rassembler) les ressources Utilisation des ressources (organisation des ressources en capacités puis en compétences) Analyse (voire avantage) concurrentielle Participation du réseau de valeur

Ainsi, avec l'avancement du projet, le conseiller en création détaillera au fur et à mesure chaque point, par une sorte d'effet de zoom, et pourra ainsi aider le créateur à maîtriser les concepts et le vocabulaire associé. Par exemple, en ce qui concerne la participation du réseau de valeur (dernier item du tableau), le questionnement mené auprès d'un créateur non encore préparé au vocabulaire afférent au BM pourra être détaillé ainsi : au sein du réseau de partenaires, qui participe directement à la fabrication de votre offre ? Par exemple, est-ce que vous sous-traitez ? L'appréhension du concept de BM et ses connaissances en management doivent alors permettre à ce conseiller de relier les réponses apportées à l'analyse du marché, par exemple à la notion de « facteur clé de succès ». En effet, tant que faire se peut, on s'accorde généralement à ne pas sous-traiter une activité directement liée à la maîtrise d'un FCS puisque le risque est trop grand de, justement, en perdre la maîtrise en ne s'assurant pas de celle-ci personnellement. Le risque réside également dans le pouvoir ainsi donné

au partenaire réalisant la prestation<sup>17</sup>. La pratique d'accompagnement par le BM montre que ce concept constitue un excellent support pour amener l'entrepreneur à être stratège, mais en partant des opérations. On imagine en effet aisément que les deux questions posées précédemment provoquent des réponses très concrètes.

## 2.2 Volume + canal + profit = rémunération de la valeur

Notre propos renvoie ici très directement à la section 2.1 du chapitre 1.

La rémunération de la valeur demande aux porteurs de projet d'identifier ou d'estimer le volume de leurs revenus, les canaux par lesquels ce volume transite et ce qu'ils pensent pouvoir en tirer comme profit ou comme bénéfice. Cette dimension est tout à fait complémentaire de la génération de la valeur, car la convention doit également s'établir sur la capacité de l'entreprise à vivre de cette activité, donc à en tirer des revenus permettant d'assurer sa pérennité. N'oublions pas que, pour certains courants théoriques (chapitre 4), la notion d'opportunité n'a pas de fondement sans le profit (pris dans un sens large) qui lui est associé. En contexte de création d'entreprise, les clients sont hypothétiques, alors que, pour une entreprise établie, les comptes de résultat confirment la réalisation de chiffres d'affaires validant l'hypothèse qu'une clientèle existe.

Le créateur posant l'hypothèse doit réunir un ensemble suffisant et pertinent de connaissances montrant qu'elle est recevable. Mais cela reste une hypothèse sur laquelle un pari s'effectue, en espérant qu'elle ne s'infirme pas. Plus le projet appelle des ressources, plus une partie de celles-ci est consacrée à une étude permettant d'apporter ces connaissances. C'est ici le

---

<sup>17</sup> Les stratèges puristes pourront remarquer l'utilisation simultanée des termes ressources et FCS alors que les soubassements des courants théoriques afférents sont de positions épistémologiques différentes. Deux discussions peuvent alors s'engager. La première, résolument théorique, vise à apprécier le caractère raisonnable (ou déraisonnable) d'un tel propos. C'est-à-dire, en ne retenant qu'une question comme exemple, alors qu'il y en a bien d'autres, est-il possible de considérer que la notion de FCS peut s'écarter de la vision déterministe qu'on lui prête originellement ? Une réponse négative conduit à interdire définitivement à l'entreprise toute autre possibilité que la seule adaptation aux exigences du marché. Une réponse positive admet que la notion peut dépendre de la perception qu'en ont les dirigeants. La deuxième discussion est l'utilisation pratique que l'on peut faire des concepts face à des acteurs qui, parfois, les utilisent de façon non respectueuse de l'acception originelle, si tant est que cette dernière soit clairement identifiée et interprétée. Sur le terrain de la création d'entreprise, la notion de FCS est régulièrement mobilisée y compris pour des projets innovants au sein d'environnements malléables, donc *a priori* non déterminés. Notre conception est que le chercheur en sciences de gestion utilise les modèles pour éclairer les pratiques et, mieux, les aider. La dimension scientifique de son travail garantit une utilisation raisonnée et raisonnable, c'est-à-dire sachant utiliser ces modèles pour les mettre aux mains d'acteurs décideurs ayant leur mot à dire. Les protocoles de recherche placent souvent le chercheur dans une situation où, sans dénaturer les concepts, ces derniers sont rendus accessibles et raisonnablement utilisables.

terrain des études de marketing, lesquelles appellent plus ou moins d'expertise dans leur déploiement. Mais, toujours, les parties prenantes potentielles attendent que le créateur (ou l'équipe) ait apprécié l'opportunité d'affaires en sachant décrire le client et l'adhésion de celui-ci. Très concrètement, cette adhésion s'exprime généralement par un chiffre d'affaires. Mais cette conception peut être amendée selon la nature du projet ou la nature de l'échange. Demil et Lecocq (2008) nous rapportent que la littérature livre des définitions où les revenus intègrent « tous les produits induits par la valorisation de ressources (chiffre d'affaires, produits de licences, loyers, valorisation de produits résiduels, prestations de services, cession d'actifs, produits financiers, subventions...) » (p. 115). Notre adhésion à cette littérature est, par nos pratiques, à nuancer. Nous considérons comme revenu d'un BM tout ce qui relève de la rémunération de l'offre générique, c'est-à-dire directement de la proposition de valeur faite au marché. Nous n'y intégrons pas ce qui revêt un caractère exceptionnel non relié à cette offre générique. Autrement dit, les revenus découlent de la compensation apportée à une promesse de valeur faite, et tenue, à un marché. C'est sur cette performance à tenir la promesse qu'est reliée la rémunération. Le secteur associatif revêt une singularité à cause, entre autres, des subventions. Autrement dit, le chiffre d'affaires ne correspond pas toujours au volume de cette rémunération, notamment dans un cadre associatif où les cotisations peuvent le remplacer dans son principe<sup>18</sup>.

Pour certaines associations ne réalisant pas de chiffre d'affaires, la cotisation réclamée au sociétaire est symbolique. Dans ce cas, le volume de la rémunération correspondrait au nombre d'adhésions. Mais ce dernier est susceptible de provoquer la captation de subventions auprès de financeurs publics, dès lors que la promesse de valeur, par exemple dans ce qu'elle apporte socialement, est reconnue par ces financeurs. La subvention est-elle à considérer comme une ressource au même titre qu'une firme obtenant un prêt, puisque, après tout, ce n'est pas la vocation de l'association de percevoir des subventions ? Ou alors, ces subventions sont-elles à considérer comme une rémunération directement liée à la qualité de la prestation réalisée, le nombre d'adhérents étant un indicateur de performance confortant la tenue de la promesse ? Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question et, dans la pratique de mise au point d'un BM, on retiendra l'idée que les revenus sont reliés à la tenue de la promesse de valeur faite au marché. Au même titre que, pour certains services offerts par des start-up, les utilisateurs n'étaient parfois pas disposés à payer, la prestation sociale de certaines associations n'est rendue possible que par leur gratuité, la rémunération provenant alors de subventions publiques ou de donations privées.

Un autre exemple, plus général, est illustratif. Si une entreprise A vend un actif devenu technologiquement obsolète pour elle, mais utile à l'acheteur B, le revenu que A en tire n'est pas constitutif du BM de A.

---

18 Certaines associations réalisent un chiffre d'affaires, comme dans le cas de Monsieur Citoyen évoqué dans la section précédente, d'autres n'en réalisent pas. Pour une présentation managériale des associations, voir Boncler (2006).



Revenons à une conception plus usuelle de la rémunération : le volume de cette dernière s'exprime généralement par un chiffre d'affaires. L'ambition évoquée dans la section précédente intervient à nouveau (ce qui n'est pas anormal dans un concept intégratif où les frontières analytiques masquent parfois des réalités moins évidentes), car, pour la même idée (en apparence), pour le même marché (en apparence), un créateur peut estimer un chiffre d'affaires de 100 000 € la première année alors qu'un autre prévoira 1 000 000 €. Ce n'est plus le même BM parce que l'ambition place le projet différemment, d'une part, sur ses marchés, mais aussi, d'autre part, dans ses relations avec ses parties prenantes. Par exemple, dans le second cas, l'ouverture du capital social peut être une nécessité (la réalisation de 1 000 000 € engageant davantage de ressources que 100 000) alors que dans le premier cas, le chiffre d'affaires tient compte des possibilités d'un projet réunissant le plus de ressources possible, mais au regard des apports de fondateurs souhaitant garder la maîtrise de leur projet.

S'agissant des canaux de la rémunération, nous pouvons être concis dans la mesure où les explications ont été livrées dans la section 2.1, notamment dans l'Encadré 3 relatif à la dissociation des marchés. Il s'agit, principalement, de montrer comment la rémunération parvient à l'entreprise. Les sources ou canaux de revenus sont variables d'un projet à l'autre, notamment par leur nature, comme nous l'avons évoqué en prenant le cas des associations. Leur mise en évidence est très importante pour les porteurs de projet eux-mêmes, mais également pour les parties prenantes intéressées par la pérennité de l'organisation. Certes, dans la plupart des cas, le client paie le service ou le produit directement contre facture, mais les formes de ce paiement peuvent se réaliser parfois par l'entremise d'une carte de fidélité. Celle-ci peut permettre de protéger le marché afin de préserver les sources de rémunération, par exemple en provoquant la perception d'un coût trop important à la sortie de la relation (coût financier, coût d'apprentissage, etc.). Il s'agit de « verrouiller » le client ou de pratiquer le « *versioning* » de Shapiro et Varian (1998) pour personnaliser l'offre en pratiquant la discrimination<sup>19</sup>. Par exemple, le client occasionnel paie un prix fort alors que le possesseur d'une carte de fidélité paie un prix moindre et/ou bénéficie de services personnalisés.

Les canaux de rémunération sont donc multiples. Nous prenons ici deux illustrations.

Titulaire d'un DESS en eau et assainissement et pourvue d'une expérience humanitaire, M<sup>me</sup> Écol'eau, soutenue par un ami ingénieur, souhaite créer un bureau d'études spécialisé dans la gestion des eaux pluviales. Elle pense adresser son offre de services à des établissements ou à des particuliers amenés à construire en zone inondable. Après maturation du projet, M<sup>me</sup> Écol'eau a fini par distinguer trois flux de chiffre d'affaires différents. Le premier correspond à l'activité de bureau d'études (que ce soit avec ses

---

<sup>19</sup> Le lecteur consultera le site Internet du Professeur Christophe Benavent où il puisera des ressources relevant de cette thématique, notamment dans sa collaboration avec Lars Meyer-Waarden (Benavent et Meyer-Waarden, 2004).

propres clients ou sous forme de sous-traitance pour le compte de certains de ses concurrents). Le deuxième est lié à l'activité de conseil qu'elle veut développer auprès de prescripteurs, de particuliers ou de professionnels du bâtiment. Le troisième provient de l'activité de formation projetée au sein des universités (séminaires d'information) et des particuliers.

Le cas de M. Citoyen a été évoqué dans la section précédente. L'information disponible sur le site LeMagCitoyen est, nous l'avons vu, gratuite pour les lecteurs. À l'instar de nombreux modèles sur Internet, M. Citoyen a donc envisagé d'obtenir des revenus par la location de bandeaux publicitaires ou l'intégration dans ses pages du système d'annonces Google ©. Cette source de revenus pose néanmoins une question quant à la cohérence des types d'annonceurs communiquant *via* ce site. M. Citoyen, idéalement, aurait préféré réserver ce système publicitaire à un réseau de partenaires soigneusement choisi pour son adéquation aux centres d'intérêt des lecteurs du site. À ce jour, cela n'a pu être que partiellement réalisé. L'autre source de revenus provient des cotisations des adhérents à l'association. Une troisième source de revenus correspond aux appels à souscription et abonnements anticipés concernant le lancement (encore lointain) du magazine papier. M. Citoyen aimerait récolter assez de fonds pour assurer la publication d'au moins deux numéros papier du magazine. L'ensemble est complexe et génère à ce jour insuffisamment de revenus. Il faudrait sans doute prendre un temps de recul et mettre à profit les premiers mois d'activité qui viennent de s'écouler pour réviser le modèle et essayer de l'améliorer.

Pour convaincre, il ne suffit pas d'estimer un chiffre d'affaires (prenons ce cas) et d'en expliquer la provenance. Il faut aussi prétendre à une pérennité rendue possible par la capacité de l'entreprise à couvrir les coûts engagés pour promettre, fabriquer, se faire rémunérer, etc. C'est *a priori* le domaine de la comptabilité d'aider l'entrepreneur à estimer les possibilités de bénéfices, lesquels garantissent à toutes les parties prenantes que la relation d'échange sera durable. Si les actionnaires, dont le créateur, sont les premiers intéressés, les clients le sont tout autant dès lors que le prix demandé rencontre une proposition jugée raisonnable. Certes, la notion de profit est facile à comprendre, mais elle pose, en pratique, des problèmes d'estimation. Si le chiffre d'affaires est une hypothèse, que dire du résultat... ? Dans les faits, l'accompagnateur aidera le créateur initialement dépourvu de connaissance comptable à, déjà, comprendre la notion de marge. Nous avons constaté que, même sur la base d'un calcul approximatif, les parties prenantes peuvent être intéressées à participer, y compris les investisseurs ou prêteurs de capitaux. Il faudra bien évidemment que les estimations se précisent et qu'elles fassent apparaître des possibilités de gains, mais le BM possède un pouvoir de conviction en amont d'un seuil de rentabilité précisément calculé. Avec le BM, le créateur est alerté sur la nécessité de maîtriser quelques bases comptables, voire d'accroître sa connaissance en suivant une formation, cette dernière étant parfois obligatoire (chambre de commerce, chambre des métiers).

Enfin, si la notion de volume de la rémunération ne s'exprime pas toujours en termes de chiffre d'affaires, le profit n'est pas toujours de nature pécu-

niaire même s'il sert à apprécier la pérennité du dispositif. Dans certains cas, il pourrait même être symbolique : par exemple une image, un prix (c'est-à-dire une récompense), une renommée, etc. Dans d'autres cas, les premiers clients, à qui des conditions particulières ont été consenties, seront la source d'un apprentissage précieux et constitueront parfois une référence légitimant la qualité des services promis. Évidemment, le créateur veillera à ne pas céder aux sirènes de la pseudo-notoriété apportée par un client prestigieux habitué à négocier durement les prix. À l'inverse, il ne négligera pas, à la fois, la capacité de prescription et la source d'apprentissage que ce client peut constituer. Mais cette appréciation relève du partage de la valeur.

Le Tableau 2 synthétise les thèmes essentiels à aborder (et à traduire en un ensemble de questions pertinentes pour un projet considéré) concernant la rémunération de la valeur.

TABLEAU 2 – Synthèse des thèmes à aborder concernant la rémunération de la valeur

<b>R É M U N É R A T I O N</b>	<b>Les sources des revenus</b> Opportunité Les canaux Les « payeurs »
	<b>Le volume des revenus</b> Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain)
	<b>Les Profits</b> Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (nature...)

Comme pour le tableau relatif à la génération de la valeur, il est possible d'effectuer un « zoom » sur tel ou tel thème au fur et à mesure de l'avancement du projet. Par exemple, concernant la performance financière, l'estimation du seuil de rentabilité et de la marge induit un questionnement sur la structure des coûts et à des formulations du type : à ce jour, quelles sont vos charges fixes ?

### 2.3 Réseau + échange = partage de la rémunération

Le BM, en tant que convention, compose avec un collectif partageant la représentation des affaires proposées. Si l'entrepreneur intègre le BM de façon plus complète que les autres *stakeholders*, chaque partie prenante participe à la convention en étant particulièrement intéressée par les échanges qu'elle induit. L'entreprise est au cœur d'un réseau d'affaires, du moins du point de vue de son BM, dont les acteurs peuvent avoir des attentes différentes, voire des intérêts divergents.

Parfois, le réseau préexiste. C'est-à-dire que les acteurs le composant se connaissent, peuvent travailler ensemble, et parfois même autour d'un BM

proche ou en apparence identique à celui que propose le nouvel entrant. Ce dernier doit alors singulariser les échanges, c'est-à-dire convaincre les parties prenantes qu'elles ont plus à gagner à travailler avec lui qu'avec les autres. Il ne s'agit pas de reconfigurer le réseau, mais d'attirer vers l'entreprise les flux d'échanges les plus intéressants. Dans d'autres cas, le réseau préexiste en partie. Un BM crée un nouveau nœud et devient un point de passage intéressant, par exemple pour des acteurs n'ayant pas eu l'occasion de véritablement partager. Enfin, mais peut-être y a-t-il d'autres situations, le BM crée le réseau par son caractère innovant<sup>20</sup>. Dans tous les cas, d'un point de vue managérial, le réseau nécessite d'avoir à l'esprit deux préoccupations permanentes. La première concerne l'identification des meilleurs partenaires. Ceux-ci répondent à trois critères : ils possèdent une ressource nécessaire au projet, ils sont accessibles, ils peuvent être intéressés par l'échange. La seconde répond à un objectif de pérennité et conduit à mettre en place des politiques permettant d'optimiser les relations avec les parties prenantes (politique salariale pour les échanges avec les salariés, politique d'achat pour les échanges avec les fournisseurs, etc. ; voir Verstraete, 2003), ces politiques devenant effectives dans une perspective de croissance de l'organisation impulsée. Dans la plupart des projets que nous avons accompagnés, nous sommes restés principalement sur la première préoccupation, mais l'ampleur d'un projet peut exiger d'intégrer précocement la seconde. Dans tous les cas, le créateur doit absolument comprendre l'échange. Celui-ci comporte deux niveaux. Le premier niveau concerne l'échange qu'on pourrait qualifier de « naturel », ou de « normal », avec la catégorie de parties prenantes concernée. Par exemple, l'entreprise tire de ses fournisseurs des matières ou des services contre lesquels ces fournisseurs obtiennent un paiement. Le conseiller en création poussera plus loin le raisonnement du créateur pour aider ce dernier à identifier d'autres éléments de la relation d'échange. En effet, un fournisseur est sensible au délai de paiement, au volume des commandes, à la fréquence de celles-ci, à la contribution de l'entreprise à l'image de ses produits ou de ses services, etc. Cet exercice révèle à l'entrepreneur les critères de performance utilisés par chaque catégorie de parties prenantes et peut aider à l'alerter sur la pertinence de la mise en place d'outils de contrôle par tableaux de bord. Mais, par cet effort, le conseiller poussera encore plus loin l'effort du créateur pour l'inciter à passer au deuxième niveau, qu'on qualifiera « d'exceptionnel » ou de « singulier ». Ce caractère exceptionnel nécessite en effet de singulariser l'échange, d'identifier les éléments conduisant un partenaire à vouloir travailler davantage pour le BM proposé que pour un autre. En singularisant l'échange, on passe également d'une catégorie de parties prenantes à un *stakeholder* clairement identifié, car le créateur comprend alors pourquoi la relation sera optimale, par exemple, avec le fournisseur F, le banquier B, etc. L'avancement du projet doit permettre de

---

20 Les travaux sur les réseaux, en sciences de gestion ou en sociologie (par exemple l'analyse structurale des réseaux sociaux), peuvent apporter beaucoup dans ce domaine. Le chapitre 4 de cet ouvrage reviendra sur ce potentiel.

passer d'une réflexion générale des relations avec une catégorie de parties prenantes à une mise en place optimale de relations avec des parties nominativement identifiées. À cette fin, en complément des réponses aux questions suscitées par le Tableau 4 (et en résonance avec elles), les créateurs accompagnés doivent remplir une matrice des parties prenantes comportant 7 colonnes (Tableau 3). Deux colonnes ont été ajoutées à la gauche de la matrice proposée par Verstraete et Saporta (2006) afin de relier explicitement le réseau à la génération de la valeur.

TABLEAU 3 – *Matrice des parties prenantes*  
(adaptée de Verstraete et Saporta, 2006)

RESSOURCE NÉCESSAIRE AU PROJET	USAGE DE LA RESSOURCE	PARTIE PRENANTE	VALEUR ATTENDUE PAR LA PP	VALEUR À TIRER DE LA PP POUR LE PROJET	POUVOIR DE LA PP	ATTITUDE DE LA PP

Cet exercice est d'abord vécu comme contraignant (il ne l'est pas moins, mais pas plus, que la rédaction d'un plan d'affaires qu'il pourra alimenter). Mais les accompagnés appréhendent rapidement ce qu'ils ressemblent et comprennent ainsi leur réseau d'affaires, ce que d'autres appellent le « capital social », au sens où l'entend Bourdieu<sup>21</sup> (et pas en référence à

21 Selon la pensée du sociologue Pierre Bourdieu, trois types fondamentaux de capital sont généralement distingués :

- le capital économique correspond aux possibilités de mobiliser des moyens financiers ;
- le capital culturel correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales...) ou aux titres de connaissances tels que des diplômes ;
- le capital social est présenté par l'auteur en ces termes : « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes), mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. Ces liaisons sont irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social parce qu'elles sont fondées sur les échanges inséparables matériels et symboliques dont l'instauration suppose la reconnaissance de cette proximité. »

Ces trois types induisent un quatrième type, particulier, à savoir le capital symbolique, qui correspond au prestige et à la réputation que confère la possession d'un volume sensible de capital et qui résultent des représentations du monde que se construisent les acteurs.

Pour une synthèse, voir Moingeon et Ramanantsoa (1995).

l'aspect financier du haut de bilan). La convention BM met alors en avant l'exercice de conviction auquel se prête l'entrepreneur, dont les capacités intrinsèques de négociateur sont appelées. Il lui faudra, en effet, aller à la rencontre des possesseurs de ressources pour les convaincre et, en quelque sorte, les transformer en parties prenantes. La première façon de compenser un manque de talent dans le domaine de la négociation réside dans une formalisation du BM et dans un entraînement à le présenter oralement.

Ce tableau relie explicitement le partage (colonnes 4 et 5) à la génération de la valeur (colonnes 1 et 2) par l'intermédiaire des parties prenantes (le réseau de valeur participe à la génération de la valeur).

C'est aussi une façon de trouver un équilibre, car l'entrepreneur visualisera les divergences entre les attentes des uns et celles des autres (ex. : le client souhaite payer tard, le fournisseur être payé tôt). Satisfaire tout le monde, tout le temps, c'est l'idéal, mais le quotidien d'une entreprise relève davantage de l'équilibre, voire parfois du jonglage, que du respect strict des souhaits de chacun. L'entrepreneur appréciera alors le pouvoir potentiel des parties prenantes (6<sup>e</sup> colonne) dans le but de hiérarchiser l'importance des parties prenantes sur ce critère. La notion de pouvoir se subordonne à l'importance de la ressource possédée (notamment lorsque celle-ci est rare), mais aussi au rôle ou au prestige que possède la partie dans le réseau. Elle varie parfois en fonction du besoin du moment quand, par exemple, une partie possède le pouvoir d'attribuer une subvention finalement octroyée. Son pouvoir est plus important avant l'obtention qu'après.

Nous incitons les créateurs à utiliser la matrice comme un tableau de bord dynamique. Grâce à un tableur, il est possible de relier chaque partie prenante à une fiche d'informations (coordonnées, historique des relations, etc.). Sur la base de ces informations, il est plus aisé de compléter la colonne « Attitude », laquelle se remplit d'une interprétation raisonnée, même si, dans la mise au point d'un projet, le créateur anticipe l'attitude d'une partie non encore rencontrée en fonction de sa connaissance grandissante du réseau. Car, derrière cette matrice, ce sont aussi les liaisons entre partenaires qu'il faut pressentir.

Cette matrice est un outil lié au positionnement de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Elle anticipe l'analyse concurrentielle dans la mesure où les concurrents souhaitent également posséder les meilleures ressources, donc les meilleurs échanges, donc les meilleurs *stakeholders*, donc le meilleur réseau au sein de leur domaine d'activité. Ainsi, partant des besoins concrets du projet (colonne « Ressource »), le créateur est sensibilisé à l'importance de penser le positionnement de son BM dans l'ensemble de ses environnements. Ceux-ci relèvent du macroenvironnement et du microenvironnement de la section 1.3, mais également des différents registres avec lesquels le BM compose, c'est-à-dire les conventions du monde de la création d'entreprise, du secteur d'activité, des partenaires relativement à leur métier (cf. Figure 3). Bref, le créateur doit devenir stra-

tège et le BM, en reliant les activités opérationnelles à la nécessité d'argumenter sur la pérennité (échange de valeur durable), est, en ce domaine, formateur.

Si cette matrice est obligatoirement construite par les étudiants de nos formations en entrepreneuriat (cf. chapitre 3), elle est souvent complétée par une représentation schématique. Pour certains créateurs, une représentation sous forme de carte suffit<sup>22</sup>, mais ils seront toujours incités à réaliser la matrice. La Figure 4 (page 74) reprend la carte d'une partie du réseau de M. Citoyen, telle que nous l'avons travaillée avec lui.

Ce travail sur le réseau rend accessible la notion de valeur au créateur, telle que nous l'évoquons dans l'introduction de cet ouvrage. L'échange est pensé dans un rapport gagnant-gagnant autour de la valeur des choses. La relation n'est durable que sous réserve d'une satisfaction commune elle-même durable. La métaphore du gâteau (cf. Hitt *et al.*, 2003) peut être utilisée : plus les parties prenantes sont satisfaites, plus elles apporteront des ressources, de qualité, car la firme a démontré sa volonté de partager avec l'ensemble des partenaires, et donc plus la part gagnée par ces derniers est grande (plus le gâteau est gros, plus la part de chacun est importante). La valeur n'est pas uniquement tournée vers les actionnaires pour, sans évidemment oublier ces derniers, être pensée comme le liant d'un réseau de partenaires (le réseau de valeur).

Enfin, le partage prépare à l'exercice de conviction mené oralement lors de la rencontre avec les parties prenantes. Si le contenu du BM sert évidemment cet exercice, le partage conduit à prendre une certaine hauteur de vue, à intégrer chaque dimension du modèle (GRP) dans un discours destiné à la partie rencontrée. Il s'agit de rendre l'ensemble intelligible tout en mettant l'accent sur les aspects auxquels cette partie semble sensible. Présentant le même BM mais à des interlocuteurs différents, le propos s'adapte : celui s'adressant à un fournisseur ne sera pas strictement identique à celui devant convaincre un banquier.

Si les créateurs ne sont pas tous dotés des mêmes compétences dans le domaine de la communication, nous avons clairement constaté que le concept de BM aidait les plus hésitants en leur permettant de faire le tri entre l'essentiel et l'accessoire lorsqu'ils ont peu de temps pour défendre leur projet. En conséquence, le BM leur procurait une confiance forcément ressentie par le partenaire potentiel. Dans tous les cas, même aux porteurs possédant des qualités d'orateur, le BM fournit un cadre raisonné et structurant du propos avec lequel les créateurs accompagnés sont, unanimement à ce jour, très à l'aise, donc encore plus convaincants.

<sup>22</sup> Un protocole de recherche est à l'étude pour utiliser la cartographie cognitive dans le cadre de la mise au point du BM, ou plutôt dans le travail avec un entrepreneur sur la représentation qu'il a du BM puisque ce dernier est une convention.

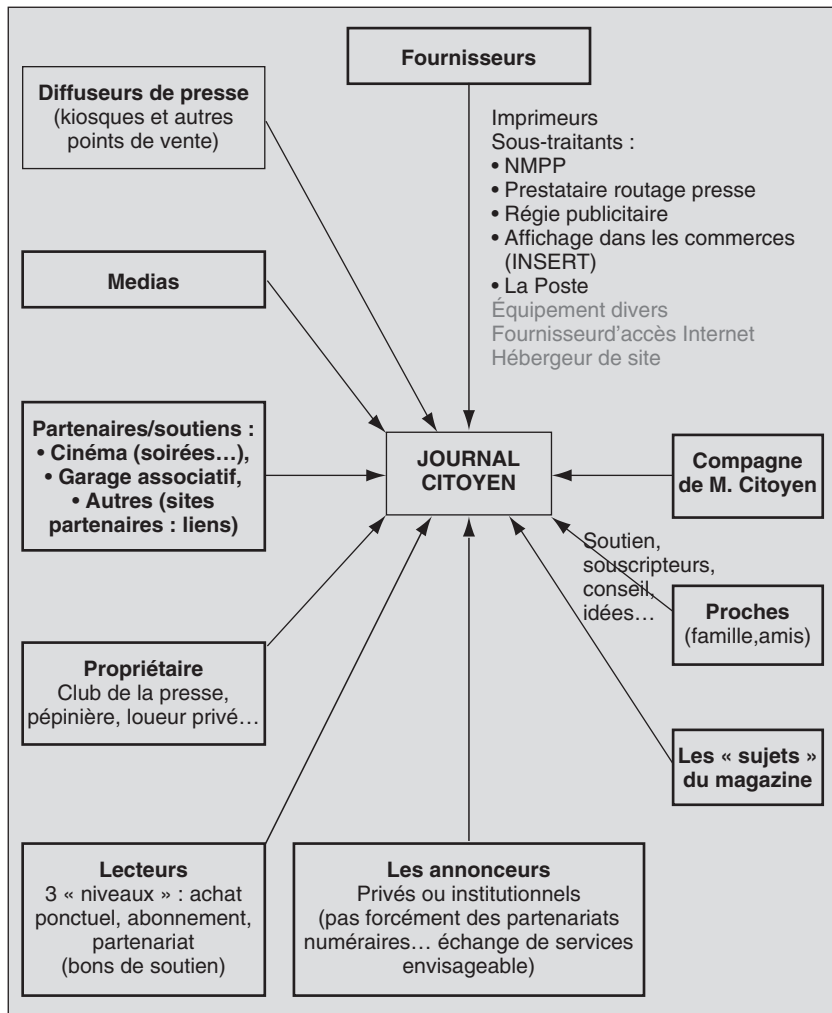


FIGURE 4 – Extrait du réseau de parties prenantes du cas Citoyen

Pour réaliser une bonne prestation, les entraînements de présentation par une simulation de rencontre sont essentiels. Aucune formation à l'entrepreneuriat, aucun accompagnement ne peut négliger les mises en situation par la provocation de soutenance orale. On pourra y ajouter une rédaction, car l'oralité bénéficie grandement de l'écriture. Cette dernière possède un pouvoir émancipateur. Le créateur « voit » ce qu'il pense et ajuste sa représentation du BM.



**ENCADRÉ 4****Rédaction du BM**

Le BM est une convention que le créateur gagne à formaliser par écrit afin d'ajuster la représentation qu'il en a. Les créateurs formés ou accompagnés rédigent alors un document de 8 ou 9 pages<sup>a</sup> comportant :

- une page de garde (nom du projet, de l'équipe, date...);
- une page synthétisant par écrit le BM :
  - un paragraphe sur l'idée<sup>b</sup>;
  - deux paragraphes sur l'opportunité;
  - trois paragraphes sur le BM (génération, rémunération, partage);
- deux pages sur la génération de la valeur;
- deux pages sur la rémunération de la valeur;
- deux pages sur le partage de la valeur;
- une page pour la matrice des parties prenantes.

Tantôt la dernière page sera intégrée aux deux pages sur le partage de la valeur, tantôt les créateurs imprimeront la totalité d'un tableau prenant parfois plusieurs pages.

Les créateurs sont invités à schématiser, les figures sont alors intégrées aux pages rédigées.

Les 9 pages correspondent à la mise en forme équivalente suivante : police Times New Roman, corps 12, interlignage simple, marge de 2 cm (haut, bas, gauche, droite).

- a. Équivalentes à des pages en format A4, Times corps 12, interligne simple et marges de 2 cm.
- b. Chaque paragraphe comporte environ 100 mots.

Les conseillers auront compris que la rédaction proposée par l'Encadré 4 constitue une sorte de prémisse au plan d'affaires, sans évidemment confondre les deux. Le dispositif gigogne présenté au chapitre 1 induit l'inscription du BM dans le plan d'affaires.

Le Tableau 4 synthétise les thèmes relatifs au partage.

TABLEAU 4 – Synthèse des thèmes à aborder concernant le partage

<b>P A R T A G E</b>	<b>Le réseau de valeur</b>
	Identification des parties prenantes potentielles Échanges « normaux » et échanges « singuliers »
	<b>Conviction pour échanger</b>
	Entraînement oral Rédaction

Le chapitre suivant revient sur la composition de ces pages et souligne le caractère central du concept de BM en pédagogie et dans la pratique.



# PARTIE 2

## Utilisation pratique et théorique du modèle GRP

### SOMMAIRE

<b>CHAPITRE 3</b>	Apport du BM à la mise au point d'un projet de création d'entreprise	79
<b>CHAPITRE 4</b>	Contribution du BM à une théorie de l'entrepreneuriat	127

L'utilisation pratique du modèle GRP se manifeste de deux façons : dans la pédagogie de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Les deux manifestations se rejoignent quand, du point de vue de la formation, le public est porteur d'un projet et, du point de vue de l'accompagnement, des structures de type incubateur nous demandent une prestation de formation. Ici, nous tentons de distinguer, d'une part, les séminaires de sensibilisation et de formation que nous avons conçus et mis en œuvre et, d'autre part, notre expérience de l'accompagnement de créateurs d'entreprise.

La pédagogie de l'entrepreneuriat constitue un champ de recherche du domaine consacré par des manifestations qui lui sont particulièrement consacrées (ex. : le premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat ; Fontaine *et al.*, 1999), des numéros spéciaux de revue (ex. : Fayolle, 2000 ; Fayolle, 2009), d'ouvrages (Fayolle, 2007) ou de chapitres d'ouvrage (ex. : Schieb-Bienfait, 2000) et de nombreux articles et communications, voire des tables rondes (ex. : Carrier, 2008). Il ne s'agira pas pour nous de procéder ici à un état de l'art, mais plutôt de livrer notre sentiment sur la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat à partir de notre expérience et notre engagement en la matière. Le chapitre 3 s'y consacre.

L'accompagnement fait également l'objet d'une littérature, dont parfois des thèses (ex. : Lévy-Tadjine, 2004 ; Dupouy, 2008), des numéros spéciaux (Léger-Jarniou et Saporta, 2006), de communications lors de congrès (voir les actes des congrès de l'AIREPME, l'association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, ainsi que les actes des congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat), etc. Il ne s'agira pas plus, dans cet ouvrage, d'en faire un état de l'art pour, plus directement, livrer nos expériences d'utilisation du BM dans l'aide apportée aux porteurs de projets.

Autant en pédagogie que dans l'accompagnement, le modèle GRP conduit à une méthode de mise au point d'un projet se retrouvant au cœur du processus présenté dans la Figure 2 du chapitre 1.

# CHAPITRE 3

## Apport du BM à la mise au point d'un projet de création d'entreprise

En nous inspirant de Sénicourt et Verstraete (2000), nous distinguons quatre niveaux dans la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif. Ce chapitre les présente deux par deux et distingue, d'une part, la sensibilisation et la formation en entrepreneuriat (section 1.1), puis l'accompagnement et le conseil (section 1.2). Nous nous appuyons sur des réflexions antérieures (Saporta, Verstraete, 2000 ; Jouison, Verstraete, 2008) témoignant d'une persistance méthodique à, prudemment, traduire les objets de recherche, d'une part, dans la pédagogie des programmes de sensibilisation ou de formation à l'entrepreneuriat et, d'autre part, dans la pratique de l'accompagnement et du conseil.

Dans les deux sections principales qui suivent, l'exposé vise premièrement à fournir des indications relevant de l'ingénierie pédagogique pour, deuxièmement, présenter des exemples de mise au point de quelques projets de création d'entreprise. Les différentes mises en œuvre ont été rendues possibles par la mobilisation d'une équipe dont le noyau est composé des enseignants-chercheurs de notre laboratoire et du réseau d'intervenants sollicités pour participer à nos formations. Tous ces acteurs ont adhéré et intégré les deux modèles, c'est-à-dire celui présenté en Figure 2 du chapitre 1 et le modèle GRP auquel se consacre cet ouvrage.

## 1. Déclinaison pédagogique du modèle GRP pour apprendre à entreprendre

Le titre est en partie emprunté à un texte antérieur (Sénicourt, Versaete, 2000) visant à expliquer qu'on peut apprendre à entreprendre dès un très jeune âge, jusqu'à un âge plus mûr. Ici, notre propos sur la sensibilisation et la formation en entrepreneuriat convient aux programmes de l'enseignement supérieur, ce qui n'écarte pas l'idée, qu'en amont, des actions sont souhaitables et tout à fait envisageables (section 1.1).

En 2002, dans la formation la plus aboutie de l'époque (un DESS devenu Master en création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat), certains étudiants furent, pour la première fois, explicitement interrogés sur leur BM. La notion était certes évoquée en cours, mais n'avait pas encore fait l'objet d'un enseignement spécifique. Il convenait de décliner dans la pédagogie les éléments permettant aux étudiants de cerner le concept et de s'en servir pratiquement dans la mise au point de leur projet. La remarque formulée par notre collègue Benavent résonnait et trouvait ainsi un terrain propice à l'expérimentation. Forts de quelques travaux sur le BM et constatant que les manuels traitant du BM étaient à la fois peu nombreux et muets en matière d'apport pédagogique, nous avons, de façon croissante, inclus le BM dans nos séminaires. Préalablement à cette insertion du BM dans les programmes pédagogiques, nous avons procédé à quelques entrevues avec des conseillers expérimentés en création d'entreprise (dont le créateur de plusieurs structures d'accompagnement), notamment pour savoir s'ils utilisaient la notion de BM (entre autres pour apprécier la possibilité de décliner la pratique dans la pédagogie). Force fut de constater que le BM n'était pas explicitement mobilisé, ni même assimilé, que ce soit en théorie ou dans le concret, le référent instrumental de leur activité restant le plan d'affaires (la confusion entre *business plan* et BM était fréquente). Le problème de la conception d'une pédagogie du BM était posé, sans pour autant remettre en cause ce qui fonctionnait bien, mais en y incluant les conceptions modernes d'évaluation de projet de création d'entreprise ainsi que ce nouveau vocabulaire employé par le terrain<sup>23</sup>. Autrement dit, il convenait d'insérer le BM dans une pédagogie plus complète de l'entrepreneuriat dont il ne peut raisonnablement pas se déconnecter.

S'agissant des sensibilisations (section 1.2), outre celles menées au niveau d'une première année de master ainsi qu'en IUT, nous présentons principalement les séminaires dispensés dans les programmes ESC, SUP'TG et EBP

---

<sup>23</sup> Le plus surprenant est que, à l'époque, les porteurs de projet désirant convaincre des partenaires (essentiellement lors de la levée de fonds) se voyaient questionnés sur un concept auquel ils n'étaient absolument pas formés, pas plus d'ailleurs, parfois, que leurs conseillers. Cette remarque reste en partie d'actualité et une recherche serait particulièrement intéressante pour comprendre comment la notion se diffuse et s'apprend par les confrontations et les pratiques.

de BEM (Bordeaux École de management), ainsi que dans le cadre de l'Institut de cognitique de l'Université Victor Segalen de Bordeaux 2.

Dans le domaine de la formation (section 1.3), nous nous intéressons principalement aux formations lourdes délivrant un diplôme. Il s'agit plus exactement d'expliquer la pédagogie du Master en création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat du PUSG (Pôle universitaire de sciences de gestion) de l'Université Montesquieu Bordeaux IV et celle de la Licence Entrepreneuriat du département Techniques de commercialisation de l'IUT (Institut universitaire de technologies) de Bordeaux Montesquieu. Notre propos n'est pas complet. D'une part, toutes les actions menées ne sont pas référencées (par exemple en matière de formation de formateurs) et, d'autre part, le contenu de celles qui le sont n'est pas totalement livré.

Dans les deux cas, il s'agit de présenter nos motivations et les projets pédagogiques réalisés. Le formateur expérimenté pourra y puiser quelques idées et l'enseignant concevant un programme en tirera une méthode désormais éprouvée. À ce jour, en contexte bordelais, en cinq années, ce sont plus de 4 000 étudiants qui ont été sensibilisés ou formés à l'entrepreneuriat.

## 1.1 Sensibiliser et former à l'entrepreneuriat <sup>24</sup>

Reprenons ici quelques propos de l'introduction de l'ouvrage pour réaffirmer que, dans le domaine de l'entrepreneuriat, il n'est évidemment pas nécessaire de connaître les bancs de l'Université pour envisager de passer à l'acte de la création d'entreprise, par exemple. Il n'est d'ailleurs pas déraisonnable d'imaginer le contraire, c'est-à-dire de penser que plus la poursuite des études est longue, moins l'idée d'entreprendre traverse l'esprit d'étudiants appelés à occuper des fonctions spécialisées pour lesquelles ils ont été, la plupart du temps, formés. Prenons la formation universitaire ultime, c'est-à-dire le Doctorat : combien d'étudiants imaginent créer ou reprendre une entreprise alors que la formation scientifique les prépare à valoriser leur travail par la publication dans les meilleures revues plutôt qu'à transférer technologiquement le résultat de leur recherche ou celle d'un laboratoire ? Ce constat serait toujours d'actualité si, en France (pays auquel se limite notre propos et sans imaginer qu'il lui est forcément singulier), des dispositifs n'avaient pas été mis en place afin de donner une acception non pas résolument nouvelle, mais plus socioéconomique de la valorisation. Outre les structures d'incubation, visant à préparer des projets de création d'entreprise issus d'un processus de valorisation de la recherche, des dispositifs plus larges (services ou cellules de transfert de technologies) mutualisent actuellement leurs ressources et leurs efforts afin d'optimiser la valorisation socioéconomique de la recher-

<sup>24</sup> Cette section reprend une partie du chapitre de l'un d'entre nous dans l'ouvrage coordonné par notre collègue Jacques Palard (2008).

che, c'est-à-dire son transfert vers des entreprises intéressées par le potentiel innovant des laboratoires de la recherche publique. Certes, la création d'entreprise reste marginale dans les formes de valorisation, même si une loi a été promulguée en 1999 afin de faciliter, entre autres, la création d'entreprise par un chercheur (Marion *et al.* 1999). La voie très majoritaire du transfert reste le dépôt de brevets et la concession de licences aux entreprises, voire la prestation de services (sur la base des connaissances scientifiques accumulées par leur activité de recherche, les chercheurs d'un laboratoire voient leur expertise scientifique sollicitée par l'industrie). Néanmoins, devant le nombre croissant de docteurs formés au regard du nombre de postes de chercheurs proposés, la question de l'insertion des doctorants est devenue une préoccupation mettant en avant le potentiel de ces candidats à s'insérer dans une entreprise existante, par exemple une PME, pour apporter à celle-ci une ressource en matière d'innovation ou une expertise technique de très haut niveau. Si les contrats CIFRE mettent en relation l'Université avec le monde industriel, puisque le doctorant prépare une thèse autour d'une problématique de l'entreprise, l'idée s'est répandue relativement récemment que les jeunes docteurs pouvaient fournir davantage. Par exemple, de nombreuses entreprises sont, ou seront, à céder dans un avenir proche : pourquoi ces jeunes diplômés ne seraient-ils pas aptes à les reprendre après, certes, une expérience managériale ? Mais, plus largement encore, pourquoi ne pas sensibiliser ces étudiants à l'entrepreneuriat, durant leurs études, afin de leur montrer que leur bagage leur ouvre des voies qu'ils n'avaient peut-être pas imaginées, principalement la création, la reprise d'entreprise ou ce qu'on s'accorde désormais à appeler « l'intrapreneuriat » (où un individu ou une équipe entreprend non pas pour une entreprise créée pour l'occasion, mais pour une organisation existante les employant).

Assez naturellement, on se dit qu'il est sans doute inutile d'attendre l'ultime rendez-vous diplômant pour effectuer cette sensibilisation. La plupart des créations d'entreprises ne sont pas innovantes et les étudiants ne vont pas jusqu'à passer un Doctorat préparant avant tout, ne l'oublions pas, à la recherche. Autrement dit, pourquoi ne pas sensibiliser à l'entrepreneuriat plus tôt ? Dans le dispositif qui se met en place sur le campus bordelais, l'idée est d'agir dès l'entrée de l'étudiant à l'Université, c'est-à-dire en première année de licence (niveau L1 dans la réforme LMD, sigle pour « licence, master, doctorat »), ce qui permet de toucher un nombre plus important d'étudiants (même sur la base d'un choix délibéré de l'étudiant à suivre un séminaire). On ne sait pas jusqu'où peut aller tel étudiant dans son cursus ; plus tôt il est sensibilisé, plus il intègre précocement l'idée qu'entreprendre est une voie possible, quels que soient le niveau et le type de poursuite de ses études. Autrement dit, dans le dispositif bordelais, sous l'égide du PRES Université de Bordeaux qui regroupe les principales forces locales de recherche et d'enseignement du supérieur, deux niveaux sont particulièrement visés pour des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat : la licence et le Doctorat. Les écoles d'ingénieurs sont



évidemment très intéressées par la sensibilisation à l'entrepreneuriat, comme en témoignent diverses réalisations ou projets (Institut de cognitive, ENSCPB, ENSEIRB...), tout comme les écoles de commerce et les masters de toute nature.

La sensibilisation à l'entrepreneuriat, quant à elle, repose sur une idée simple : si on accepte l'idée que nos entreprises (notamment nos PME) doivent entreprendre (ce qui n'est quand même pas anormal...), encore faut-il leur apporter des étudiants candidats à l'embauche aptes à prendre des initiatives, voire capables de porter pour elles des projets et, *a minima*, sensibilisés à l'entreprise, c'est-à-dire à l'action d'entreprendre et à ses résultats. Toute action de sensibilisation participe ainsi, indirectement et dans une certaine mesure, à l'insertion professionnelle des étudiants. Elle vise aussi le repérage de potentiels entrepreneuriaux pour montrer aux étudiants concernés qu'être entrepreneur est une carrière possible, que ce soit pour leur propre compte ou pour le compte de l'organisation qui les emploie. Plus ce type d'actions est mené tôt, plus l'individu sera conduit à rester sur le territoire ayant facilité son entreprise.

Les actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat font l'objet d'une demande explicite des étudiants, notamment des futurs docteurs, à travers leurs diverses associations d'une part et de leurs écoles doctorales d'autre part. Récemment (le 2 octobre 2007), le Conseil supérieur de la recherche et de la technologie a remis à Madame le Ministre Valérie Pécresse un rapport relatif au statut et aux conditions de travail des jeunes enseignants-chercheurs, dans lequel il est préconisé de « développer la formation des doctorants en matière d'entrepreneuriat (colloque, conférences, séminaires) ». Le Ministère devait lancer un nouvel appel à projets pour la création de Maisons de l'entrepreneuriat, donnant ainsi une suite au premier appel lancé en 2003, et dont l'objectif est justement de mettre en place les actions de sensibilisation. Ce nouvel appel se fait attendre, et c'est dommage quand on sait à quel point les instances dirigeantes des Universités sont sensibles au message ministériel. De plus, les sommes nécessaires sont d'un niveau très raisonnable.

On notera aussi que dans l'étude menée par l'observatoire de la création d'entreprise à potentiel de Recherche et Développement, les répondants ont mentionné de façon récurrente l'item suivant : « inscrire la création d'entreprise au programme de toutes les écoles et Universités »<sup>25</sup>.

La demande existe aussi de la part des étudiants situés en amont des études doctorales, comme en témoignent par exemple les étudiants s'inscrivant en option entrepreneuriat de divers programmes (IUT, master 1 et évidemment master 2). Mais à côté des étudiants explicitement intéressés, divers travaux ou rapports sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur l'intention entrepreneuriale des étudiants montrent l'utilité de séminaires de sensibilisation, lesquels dépassent bien souvent le périmètre strict de

<sup>25</sup> Source : Inno TSD 2006 2007 – Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche.

l'entrepreneuriat pour évoquer plus largement l'esprit d'entreprise<sup>26</sup>. La transversalité de la matière permet aux étudiants d'appréhender les organisations dans leur globalité et non dans le cloisonnement de leurs fonctions (ex. : production, marketing, R&D...).

La sensibilisation montre aux étudiants que l'entrepreneuriat est une carrière possible et envisageable, quel que soit le domaine d'insertion professionnelle envisagé (technologique, économie solidaire, artistique...). Il s'agit d'inscrire dans les programmes un séminaire court : une semaine, ou quelques demi-journées, éventuellement espacées d'une ou deux semaines, voire un ou deux jours consécutifs durant lesquels il est tout à fait possible de toucher le public. La sensibilisation permet aux étudiants de se sentir concernés et elle vise à les mettre en action sur un projet se limitant à l'élaboration d'un BM. Il s'agit d'éveiller un potentiel entrepreneurial (Fayolle, 1999).

L'étudiant (de la licence au Doctorat, le propos étant adapté) doit s'amuser à entreprendre. Par exemple, le plan d'affaires est abordé, mais les étudiants n'ont pas à le réaliser, car il s'agit de privilégier le « ressenti » du montage d'une affaire plutôt que de diluer l'objectif pédagogique par ce qui est souvent, à la fois, contraignant et trivial lorsque le public ne dispose pas des compétences, notamment pour la partie financière (ce qui ne veut pas dire que celle-ci n'est pas abordée). Cette approche a été testée dans différentes formations, de différents niveaux scolaires.

La formation (de formation initiale ou de formation continue), quant à elle, est d'au moins trois types, auxquels on ajoutera la nécessité de former des formateurs.

Le premier type, diplômant, est spécialisé en entrepreneuriat et forme des étudiants dans le montage de leur projet. Dans le contexte bordelais, une licence professionnelle en entrepreneuriat vise à recevoir deux publics : tout d'abord les étudiants de niveau bac + 2, quelle que soit la spécialité qu'ils auraient suivie au préalable (BTS ou DUT technique, du secteur tertiaire, de commerce ou de gestion, L2 de tout type, c'est-à-dire de sciences dures ou de sciences humaines et sociales...); ensuite des stagiaires de formation continue possédant un baccalauréat (lequel est passé en fin de programme du lycée en France), ayant quelques années d'expérience professionnelle et pouvant bénéficier de la VAP (validation des acquis professionnels). Cette dernière est une procédure permettant d'obtenir l'équivalence d'un niveau de diplôme afin d'autoriser un retour en système universitaire<sup>27</sup>. Ainsi, sans avoir un diplôme de niveau bac + 2, un salarié ou un demandeur d'emploi obtenant une VAP peut entrer dans une for-

---

26 Sur l'intention, des travaux intéressants portent également sur l'intention du chercheur (parfois étudiants en thèse) à créer une entreprise (voir Emin, 2004 ; Boissin et Emin, 2006).

27 La VAE (validation des acquis de l'expérience) vise davantage à reconnaître une expérience significative dans le domaine couvert par une formation pour obtenir tout ou partie du diplôme correspondant.

mation de niveau bac + 3 et entamer, par exemple, une licence professionnelle<sup>28</sup>.

Le deuxième type, également spécialisé en entrepreneuriat et diplômant, forme des experts dans le domaine. C'est par exemple le cas du Master CREE (création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat) du PUSG de l'Université Montesquieu Bordeaux IV. De niveau bac + 5, il est destiné aux étudiants déjà diplômés d'un M1 (master première année) ou ayant bénéficié, pour certains stagiaires de formation continue, de la VAP. Les étudiants sont, pour un tiers, entrés dans la formation avec un projet de création ou de reprise d'entreprise. Un autre tiers a un projet professionnel plus ou moins précis en relation avec l'entrepreneuriat. Par exemple, une jeune femme, major de sa promotion, est entrée en Master CREE avec le projet de travailler dans le domaine du capital-risque, où elle s'est faite embaucher dès l'obtention de son diplôme. Le tiers restant montre une indéniable volonté d'entreprendre, sans connaître précisément la forme que cela prendra, généralement après une première expérience en entreprise ou dans une institution du domaine (conseil en création, service de promotion de l'entrepreneuriat, etc.).

Le troisième type est une option d'un programme généraliste ou spécialisé dans un autre domaine que l'entrepreneuriat. Il s'agit d'apporter un ensemble de connaissances à des étudiants intéressés sans qu'ils souhaitent pour autant quitter la formation dans laquelle ils sont engagés. Il peut s'agir aussi de modules librement choisis, mais participant à l'obtention du diplôme suivi, par exemple un module sur le plan d'affaires complétant une sensibilisation constituant un prérequis (ainsi, à BEM, c'est-à-dire Bordeaux École de management, quatre modules dédiés à l'entrepreneuriat de 45 heures chacun peuvent être choisis par les étudiants de deuxième ou de troisième année<sup>29</sup>, alors que la sensibilisation se déroule en première année).

Pour participer à la diffusion d'une culture entrepreneuriale, les experts du domaine de la formation doivent trouver des relais et former ces derniers. Autrement dit, il convient de concevoir des séminaires adaptés aux enseignants (professeurs de lycée, doctorants ATER, professeurs en école de commerce ou d'ingénieurs, maîtres de conférences ou professeurs des Universités, personnel du service valorisation de la recherche...) souhaitant

---

28 Les licences professionnelles se distinguent des autres licences par les qualifications qu'elles apportent. Le site du ministère de l'Éducation nationale en dit ceci : « La licence professionnelle répond aux engagements européens qui prévoient un cursus licence adapté aux exigences du marché du travail en Europe ainsi qu'à la demande de nouvelles qualifications, entre le niveau technicien supérieur et le niveau ingénieur-cadre supérieur. Elle doit permettre aux étudiants qui le souhaitent d'acquérir rapidement une qualification professionnelle répondant à des besoins et à des métiers clairement identifiés. La licence professionnelle se prépare en un an (ou deux semestres). »

29 Ces quatre modules, basés sur une interaction pédagogique adaptée au contenu, sont intitulés : stratégie et création d'entreprise, plan d'affaires, reprise d'entreprise, accompagnement d'entrepreneurs.

être ces relais des actions de sensibilisation dans leur institution. La formation de formateurs, ne durant parfois qu'une journée, est constituée d'exposés, de discussions et de cas plaçant parfois les enseignants en situation d'étudiants, de participation à l'animation d'un séminaire. Dans ce dernier cas, les personnes intéressées suivent tout un séminaire dispensé par l'équipe pédagogique expérimentée aux étudiants de leur établissement, cette observation étant généralement très appréciée.

## 1.2 BM et sensibilisation à la création d'entreprise

L'insertion du BM dans les séminaires de sensibilisation à l'entrepreneuriat a été, chronologiquement, postérieure à son utilisation dans le cadre des formations plus lourdes, lesquelles seront abordées dans la prochaine section. Nous présentons néanmoins les choses dans cet ordre, car il s'avère que, pour certains programmes, cette sensibilisation devient, parfois, un prérequis pour suivre des modules de formations focalisant sur certains aspects de l'entrepreneuriat.

Notre pédagogie s'appuie sur deux lectures complémentaires de l'entrepreneuriat.

La première consiste à comprendre le phénomène entrepreneurial, notamment les enjeux et les problèmes qu'il pose ainsi que sa genèse et ses niveaux d'analyse (connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes et les contextes au sein desquels il entreprend). Elle montre à l'étudiant que l'entrepreneuriat constitue une voie qu'il peut tout à fait envisager, autant pour son propre compte que pour le compte de l'organisation qui l'emploie (sans qu'il en soit actionnaire). Cette lecture est essentiellement théorique, mais des exemples pratiques ainsi que des témoignages concrets d'entrepreneurs jalonnent l'exposé. Pour des raisons d'identification, les entrepreneurs qui témoignent sont souvent des jeunes n'ayant pas atteint 30 ans. Nous tentons, avec succès jusqu'à présent, d'obtenir la participation de créateurs ayant démarré effectivement les opérations commerciales, celle d'autres créateurs situés en amont, et toujours celle d'un ou deux créateurs qui ont échoué.

Selon le temps disponible pour effectuer la sensibilisation, la discussion sur le phénomène entrepreneurial est éventuellement fortement réduite. Néanmoins, le domaine de recherche en entrepreneuriat fournit des résultats tout à fait pédagogiquement transférables. Par exemple, avec l'approche par les traits de personnalité (cf. chapitre 4), la recherche a montré, à la fois, qu'il n'y avait pas de profil type d'entrepreneur, mais que certaines prédispositions sont utiles, par exemple une certaine tolérance à l'ambiguïté. Les étudiants posent souvent des questions sur le problème de l'expérience, dont ils manquent parfois. L'Encadré 5 présente un cas qui leur est exposé (de façon plus détaillée).

Les séminaires de sensibilisation peuvent se suffire d'une journée de 6 heures. C'est court, mais un certain nombre de messages peut être transmis au public. Lorsque le BM est mobilisé pour aider les étudiants à ressen-

**ENCADRÉ 5****Comment deux étudiants ont comblé leur manque d'expérience dans le secteur d'activité où ils souhaitaient entreprendre**

« Ces deux étudiants de deuxième année d'un IUT en Techniques de commercialisation ont, tôt dans l'année, négocié avec leur enseignant tuteur de stages la possibilité de travailler sur leur projet de création d'entreprise plutôt qu'aller en entreprise. Leur projet consistait, il y a quelques années de cela, à créer une affaire dans le domaine du marketing direct. Pour combler leur manque d'expérience, voici ce qu'ils ont imaginé.

Dans un premier temps, leurs parents leur ont accordé une augmentation de leur argent de poche en sachant que celle-ci serait consacrée au projet. Avec ces fonds, les étudiants ont invité, tous les quinze jours au début, puis, chaque semaine, une partie prenante potentielle, voire [...] un concurrent, à déjeuner. Ils procédaient par voie téléphonique ainsi : « Bonjour, nous sommes deux étudiants de deuxième année d'IUT TC et nous avons un projet de création d'entreprise à monter dans l'année. Nous avons décidé d'investir dans le domaine du marketing direct. Au regard de votre expérience, nous aimerions vous rencontrer pour discuter de ce projet, et comme nous savons votre temps très précieux nous vous proposons une invitation à déjeuner près de votre lieu de travail, un midi, le jour qui vous convient le mieux. Nous avons négocié un budget pour cela. Quand accepteriez-vous de nous rencontrer ? »

Ils n'ont essuyé aucun refus, d'une part parce que la démarche de deux étudiants a attiré une certaine sympathie, d'autre part parce que les individus aiment parler de ce qu'ils savent : en une année ils ont appris énormément sur le secteur, les forces et les faiblesses des différents acteurs, les conventions qui y règnent, etc. Leur année universitaire terminée, leur diplôme en poche, convaincus de l'intérêt à créer effectivement, comme le montrait clairement leur plan d'affaires, ils ont décidé de se lancer. Très vite, ils ont appelé toutes les parties rencontrées qui, se sentant concernées par cette décision, sont devenues des relations privilégiées, comme en a témoigné le carnet de commandes rapidement rempli. Aujourd'hui, ces anciens étudiants dirigent une holding regroupant une vingtaine de petites entreprises et employant quelque cinquante salariés. » (Verstraete, Saporta, 2006, p. 295).

tir ce qu'est le lancement d'une affaire, il devient nécessaire de prévoir une douzaine d'heures.

La deuxième lecture de l'entrepreneuriat présentée aux étudiants reprend le processus synthétisé par la Figure 2 du chapitre 1 du présent ouvrage. Cette présentation processuelle (et itérative) est effectuée dans tous les programmes. Rappelons qu'elle comporte cinq phases génériques (idée, opportunité, BM, vision stratégique et plan d'affaires), la lecture précédente ayant permis de relever l'importance du couple porteur – projet (et/ou du couple projet personnel – plan d'affaires). Chaque étape identifiée fait l'objet, dans un premier temps, d'une présentation en classe (ou en

amphithéâtre). Pour l'idée, il s'agit de la trouver, de la mettre au point et de penser, tant que faire se peut, sa protection. Pour l'opportunité, en renvoyant aux études de marketing, il convient de démontrer qu'aujourd'hui l'idée peut rencontrer un marché, c'est-à-dire que l'environnement général semble favorable et qu'une étude menée singulièrement pour confronter l'idée d'affaires à la « réalité » conforte la possibilité de se lancer. Si cela reste un pari, le BM permet de rendre intelligible l'affaire au départ virtuelle. La vision stratégique étaye le BM notamment en planifiant le lancement de l'entreprise sur une période de un à trois ans en travaillant six pôles, l'enseignant insistant sur les positionnements et la configuration organisationnelle. Tout cela s'écrit dans un document attendu par certains partenaires, le plan d'affaires étant ainsi une version écrite de cette vision et plus exactement de tout le travail mené en amont de sa version finale.

Qu'il s'agisse d'une sensibilisation à l'esprit d'entreprise ou d'une formation dédiée à l'entrepreneuriat, les étudiants sont placés dans des situations concrètes de défense d'un projet de création d'entreprise devant un jury. Pour une sensibilisation, les étudiants sont réunis en groupes. Le nombre d'individus constituant ceux-ci est adapté à la taille totale de l'effectif et au volume horaire dont dispose le formateur (il faut pouvoir y faire tenir les soutenances). Si le processus complet est présenté aux étudiants (de l'idée au plan d'affaires + symbiose entre entrepreneur et organisation), dans le cadre d'une sensibilisation, il nous semble pertinent de leur demander de concevoir un BM. Il n'est pas rare que leur méconnaissance des aspects juridiques et financiers ne leur permette pas de monter un plan d'affaires ne se résumant évidemment pas aux montages de ce type, qui en sont néanmoins des composantes essentielles. Cela ne veut pas dire que l'élaboration d'un BM est coupée des réalités comptables conduisant à estimer un chiffre d'affaires ou un seuil de rentabilité. Avec le BM, l'enseignant témoigne d'une certaine souplesse sur ces aspects. Premièrement, il considérera que le BM est une convention en construction et que, le jour de sa présentation, il n'est pas encore le reflet d'un projet complètement abouti, mais plutôt l'illustration d'une affaire en cours mais déjà convaincante. Ainsi, le groupe d'étudiants n'a pas à monter des bilans prévisionnels, des comptes de résultats, tableaux pour lesquels il passerait généralement beaucoup de temps pour un résultat souvent naïf et un bénéfice pédagogique marginal, sinon absent. Il faut dire que la sensibilisation doit, selon nous, être réalisée le plus tôt possible, c'est-à-dire en première année (de licence, d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de commerce, de Doctorat...), car l'entrepreneuriat permet aux étudiants de comprendre l'importance des grandes fonctions de l'entreprise, puis de les maîtriser, en reliant celle-ci aux politiques permettant d'optimiser les relations d'échanges avec les parties prenantes (une partie prenante non satisfaite cesse en effet la relation). L'étudiant est alors averti de quelques critères à suivre (tableau de bord). Il comprend vite qu'une partie prenante est un possesseur de ressources qu'il a fallu convaincre d'apporter ces dernières, donc que le BM ne peut se concevoir de façon isolée et que son élaboration n'est pas qu'un processus endogène de réflexion, mais aussi, surtout, une

démarche exogène de conviction. C'est en rencontrant les possesseurs de ressources et en comprenant leurs attentes que le BM se met en place. Une part d'herméneutique est à l'œuvre dans cette démarche (voir Noël et Senicourt, 2003). Autrement dit, pour comprendre une affaire, l'étudiant doit sortir de la classe... Ainsi, après un séminaire d'au moins neuf heures, les étudiants ont à réaliser un BM qu'ils défendent, en dix minutes, devant le jury jouant le jeu d'un investisseur privé, ou d'un financeur public, ou d'un actionnaire potentiel...

Le temps de présentation n'est pas choisi au hasard. Il résulte de conversations avec des financeurs confessant que, lors d'un premier contact, ils ne consacrent parfois guère plus aux porteurs de projet. Ces derniers peuvent rencontrer à l'occasion une partie prenante potentielle qu'ils doivent pouvoir intéresser. La synthèse et la clarté sont les premiers critères pour obtenir un rendez-vous ultérieur plus long. D'un point de vue pédagogique, le respect du temps contraint les étudiants à faire la part entre l'essentiel et l'accessoire. Ils restent alors sur le cœur de l'affaire, sur les éléments de conviction, sur le BM ! Enfin, annoncer à un interlocuteur qu'en dix minutes le projet sera résumé, c'est garder la main, car il saura généralement patienter ce laps de temps avant d'emmener le créateur en dehors de l'exposé. Dans le cas contraire, ce dernier risque fort d'être interrompu, par une question par exemple, le porteur du projet ayant alors le sentiment de ne pas avoir pu dérouler son argumentaire.

La démarche est ludique ; les étudiants s'amuse à entreprendre. L'évaluation est inscrite au programme pour les entraîner dans ce jeu où l'évaluateur lui-même endosse un rôle (par exemple, celui du banquier, de l'actionnaire potentiel...). Les étudiants entrepreneurs jouent parfois de leur statut, un membre du groupe peut être considéré comme un ingénieur et un autre comme un architecte, tous les deux fraîchement diplômés, si cette compétence apparaît indispensable dans l'équipe fondatrice. Cela ne gêne absolument pas l'objectif pédagogique relatif à la compréhension de ce qu'est un BM. L'enseignant arbitrera lorsque le jeu dépasse le cadre de ce qui reste raisonnable.

Tous les membres du groupe sont présents lors de la soutenance, mais il n'est pas obligatoire que chacun prenne la parole lors de l'exposé. Par exemple, s'il s'avère que le projet peut être porté par quatre personnes, et que le groupe est composé de huit étudiants, alors quatre d'entre eux s'assoient et assistent à la soutenance sans pouvoir intervenir.

À la suite des dix minutes d'exposé, le jury intervient et pose quelques questions dans une période d'échanges comprise entre cinq et quinze minutes selon les possibilités. Le jour de la soutenance, les étudiants déposent le document de 9 pages (cf. encadré 4 du chapitre 2).

Chaque année, nous imposons un thème générique<sup>30</sup>. Pour l'année 2008-2009, les projets devaient s'inscrire dans le développement durable ou les

<sup>30</sup> Ces thèmes sont discutés avec nos collègues Christophe Estay et Fabrice Scipion à qui nous envoyons ici un message amical.

énergies renouvelables. Les BM partaient d'idées très différentes : les éoliennes verticales placées sur des bâtiments et utilisées comme des supports publicitaires, les cuves à méthane, les puits canadiens, l'installation de panneaux photovoltaïques, le jeu de société sur les énergies renouvelables, les sociétés de conseil dans la rénovation de bâtiments ou dans la réalisation de bilans énergétiques, la création de sites « écotouristes », la conception et l'installation de lampadaires écologiques...

Pour l'année 2007-2008, le thème était la « création d'un site de bandes dessinées en ligne ». Certains projets prévoyaient la possibilité de laisser des espaces publicitaires dans les vignettes des bandes dessinées afin de pouvoir intéresser des annonceurs et ainsi financer le projet. Pour l'année 2006-2007, le thème était le service à domicile. Pour l'année 2005-2006, le thème était une maison d'édition en ligne. Ce thème a donné lieu à des projets étonnants de pertinence, car, bien évidemment, en utilisant leur créativité, les étudiants font parfois fléchir la règle (ex. : revue d'architecture avec fichiers 3D des bâtiments étudiés, vente aux enchères de livres haut de gamme et en séries très limitées, cahiers de vacances en ligne, édition musicale...).

L'Encadré 6, ci-dessous, présente deux exemples de séminaires. Le premier prévoit 15 heures, le second 27.

#### ENCADRÉ 6

##### Exemples de programmes de sensibilisation

###### *Séminaire de 15 heures (+ environ 3 heures pour les soutenances)*

Première demi-journée : explication du séminaire (forme, fond, objectif, évaluation, intervenants...); le phénomène entrepreneurial : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes et les contextes; témoignages d'entrepreneurs.

Deuxième demi-journée : le processus de mise au point d'un projet entrepreneurial (de l'idée au plan d'affaires).

Troisième demi-journée : l'idée (source, mise au point et protection).

Quatrième demi-journée : le marché (comment trouver l'information, estimer un chiffre d'affaires, enquêter sur l'environnement général et la cible...) + témoignages.

Cinquième demi-journée : élaboration du BM (les outils) + témoignages.

Sixième demi-journée : soutenances (environ six semaines après le séminaire).

###### *Séminaire de 27 heures*

Les cinq demi-journées du programme de 15 heures + 4 × 3 heures d'accompagnement pour l'élaboration du BM + soutenances (environ six semaines après le séminaire).

Certaines diapositives du séminaire sont téléchargeables sur le site <http://www.entrepreneuriat.org> ou sur le site <http://www.adreg.net>.



À BEM (Bordeaux École de management), l'entrepreneuriat occupe une place méritée au sein notamment du programme ESC (École supérieure de commerce)<sup>31</sup>. Les cinq demi-journées se déroulent d'affilée, sur deux jours et demi, et constituent les premiers cours des étudiants arrivant à l'école.

Les étudiants accédant en première année, c'est-à-dire généralement après une école préparatoire, suivent le séminaire de 27 heures. Les 15 premières de ces heures les réunissent en amphithéâtre (environ 400 étudiants). Le premier des intervenants joue un rôle clé, car il donne le ton. Le lecteur de nos propos notera l'importance de l'expérience que doit posséder cet intervenant devant un effectif aussi nombreux. Outre les entrepreneurs faisant office de témoins, le séminaire fait intervenir quatre ou cinq praticiens dont la complémentarité s'ancre dans l'adhésion au modèle général. Chacun sait ce que fait l'autre et établit ainsi des passerelles entre son cours et celui de ses collègues. C'est le travail d'une équipe<sup>32</sup>, laquelle n'est pas uniquement composée d'enseignants. Par exemple, à Bordeaux, la directrice régionale de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) intervient dans le module relatif à l'idée d'affaires pour insister sur la très importante (et trop souvent négligée dans les formations) question de la protection.

Les 12 heures (4 x 3 heures) qui suivent sont effectuées en sections plus restreintes d'environ 50 étudiants. Les quatre demi-journées sont espacées d'une semaine<sup>33</sup>. Certaines séances sont consacrées au travail sur le BM, d'autres à des études de cas ainsi qu'à quelques rappels toujours appréciés. Les soutenances d'une section se déroulent en une demi-journée, chaque groupe présente uniquement devant le jury<sup>34</sup>.

Les étudiants entrant directement en deuxième année du programme ESC (par exemple les titulaires d'une licence et les étudiants ayant réussi un concours d'entrée de type tremplin 2) suivent une remise à niveau leur apportant les éléments jugés comme des prérequis. L'entrepreneuriat constitue le premier contact pédagogique avec le programme par le séminaire de 15 heures (cf. Encadré 6) qui s'effectue en amphithéâtre

31 Par la réforme engagée du programme, la nouvelle direction a été très réceptive à propos de la place à donner à l'entrepreneuriat, en se basant, d'une part, sur une certaine conception de l'entrepreneuriat et, d'autre part, sur l'évaluation, faite par les étudiants, des séminaires des années précédentes. François Dubreu, le directeur, en est ici remercié. Depuis l'origine de nos interventions au sein de BEM, Christophe Estay, directeur académique, participe activement et s'implique personnellement dans la réussite des modules.

32 Si ce travail d'équipe n'est pas possible, il est préférable de découper les promotions afin que l'intervenant effectuant seul les 15 heures soit face à des effectifs plus réduits. Nous avons déjà implanté des séminaires de ce type (en école de commerce, en école d'ingénieurs), devant des promotions allant jusqu'à 50 étudiants. Les séminaires duraient alors entre 9 et 12 heures + environ 3 heures pour les soutenances.

33 Semaine 1 : le séminaire de 15 heures ; semaines 2, 3, 4 et 5 : 3 heures sur le BM ; semaine 6 : soutenance.

34 Nous verrons dans la section relative à la formation qu'une autre formule conduit à une présentation devant tous les autres étudiants.

(250 étudiants). La soutenance se déroule 9 semaines plus tard. Un document est distribué aux étudiants, rappelant les conditions de la soutenance et le contenu du document à rendre<sup>35</sup>.

Entre la fin du séminaire et la soutenance, chaque groupe d'étudiants peut solliciter un rendez-vous avec un membre du corps enseignant impliqué. Quelques groupes choisissent de soumettre l'idée (par besoin d'être en partie rassurés), mais le rendez-vous est généralement pris pour discuter du BM en cours d'élaboration. Les étudiants éprouvent notamment le besoin de revenir sur les outils présentés dans toute la section 2.2 du chapitre 2 et de confronter, en partie, les réponses qu'ils apportent aux questions qu'ils posent pour élaborer leur BM. À ce titre, la cinquième demi-journée du séminaire est entièrement dédiée à la présentation des outils de mise au point du BM ; des illustrations et des témoignages assurent la transmission d'une partie de la connaissance. L'autre partie nécessite une mise en œuvre, par les étudiants, afin qu'ils vivent la conception d'une affaire.

Les étudiants deviennent tout à fait conscients de l'importance du BM et les plus intéressés s'inscrivent aux modules complémentaires offerts à partir de la deuxième année de leur formation (plan d'affaires, reprise d'entreprise...). Mais cette partie du programme intéresse la formation, étudiée dans la section suivante.

Auparavant, évoquons les sensibilisations effectuées en IUT et celles programmées dans la cadre de modules transversaux proposés aux doctorants du PRES Université de Bordeaux, aux étudiants de licence du campus bordelais. Pour chacun de ces séminaires, la trame est la même que celle présentée précédemment, mais la forme, le contenu et le langage sont aménagés en fonction du public rencontré et du temps qui lui est consacré. Par exemple, pour les doctorants, le séminaire dure une semaine (du lundi au lundi) et fait intervenir les acteurs de technopoles ou d'incubateurs régionaux. Le séminaire de l'IDC (Institut de cognitique), de l'Université Victor Segalen Bordeaux 2, est adapté à un public d'ingénieurs. Il comporte quatre demi-journées de quatre heures et demie dont les trois premières se déroulent environ à une semaine d'intervalle, la dernière quinze jours, voire trois semaines, au moins après la précédente afin de laisser aux étudiants le temps de concevoir leur BM.

Mais la base de cette trame, aujourd'hui largement développée, repose sur une activité de recherche intense menée au sein de l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de recherche en gestion des organisations) et sur les premières déclinaisons pédagogiques effectuées dans le séminaire de sensibilisation en première année du Master en management de l'Université Montesquieu Bordeaux IV (possédant une option entrepreneuriat), à Telecom Lille 1 (à l'époque ENIC), mais surtout dans le Master CREE (création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat).

---

<sup>35</sup> Le même séminaire est dispensé au sein des programme SUP'TG et EBP. À BEM, ce sont environ 800 étudiants qui sont sensibilisés à l'entrepreneuriat chaque année.

### 1.3 BM et formation en entrepreneuriat

Le DESS Création d'entreprise et gestion des projets innovants a donné naissance, avec la réforme LMD (licence, master, doctorat) au Master CREE (création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat). Ce fut le premier DESS consacré à la création d'entreprise créé en France.

Dans cette section, nous passerons rapidement sur le contenu de ce master sans en livrer les détails des articulations entre la théorie et la pratique, pour, plutôt, montrer comment le BM est devenu central dans la progression de l'apprentissage des étudiants, même si ces derniers doivent réaliser un plan d'affaires qui constitue une part notable de l'aboutissement de leur apprentissage<sup>36</sup>. Le BM n'est pas qu'une étape de ce dernier, car il en constitue le sens. Dans le chapitre 4, nous évoquerons les travaux de Weick (1979, 1995) pour comprendre comment l'individu agit pour donner sens à ses trajectoires. Le BM donne du sens à la relation liant l'entrepreneur à l'organisation impulsée par lui (au sein de l'organisation plus vaste qui l'entoure) et indique même un autre sens, à savoir celui du cap que formalise la stratégie. À ce titre, le BM se précise également avec la maturation du projet. Si l'on pouvait baliser le début et la fin de la mise au point de ce projet, le BM de mi-parcours serait moins précis que celui de fin de parcours. Par contre, il n'est pas forcément moins convaincant lorsqu'il s'agit d'emporter l'adhésion de parties prenantes au moment où l'entrepreneur rencontre ses partenaires potentiels. Nous avons parlé du phénomène de mimétisme inhérent à la convention qui se construit. Ainsi, une partie peut adhérer, convaincue que d'autres l'ont fait ou vont le faire, sous réserve qu'elle trouve personnellement une valeur dans l'échange proposé. Le programme pédagogique doit faire ressentir cette progression à l'étudiant.

Ainsi, en suivant le processus de la Figure 2, le programme pédagogique du Master CREE, tout comme celui de la licence professionnelle entrepreneuriat, est jalonné de différentes présentations relatives à l'idée, au marché, au BM, à la stratégie, au plan d'affaires. Si les frontières sont poreuses entre les étapes, les étudiants ont besoin d'échéances pour, à la fois, avancer et prendre confiance dans leur projet (voire parfois le revoir). Il s'agit d'inscrire un peu d'analytique dans un processus trop souvent heuristiquement réduit à l'intuition qui, seule, peut s'avérer pernicieuse, bien qu'elle soit originellement bénéfique.

Ainsi, voici, dans le Tableau 5, les échéances prévues en fonction d'une rentrée effectuée début octobre.

---

<sup>36</sup> Les étudiants de la licence entrepreneuriat sont tous porteurs d'un projet de création ou de reprise. Ceux du master le sont pour, selon les années, 30 à 50 %. Quel que soit son projet professionnel, chaque étudiant doit rédiger un plan d'affaires. Ce dernier correspond à un projet réel pour les porteurs effectifs, à un projet fictif pour les autres ou parfois réel lorsqu'ils sont mis en contact avec un créateur extérieur à la formation.

TABLEAU 5 – *Les présentations de l'avancement de la mise au point du projet de création d'entreprise*

PÉRIODE	OBJET DE LA RENCONTRE	TRAVAIL ATTENDU
Début octobre	Rentrée	
Début décembre	Présentation de l'idée	En 10 minutes, présentation orale de l'idée, de son porteur, de la façon dont ce dernier a trouvé l'idée, l'a mise au point, a étudié sa protection. Dépôt d'un document de 4 pages : une page avec le nom de l'étudiant et le résumé de l'idée en environ 100 mots, une page sur la source de l'idée, une page sur la mise au point de l'idée, une page sur la protection de l'idée.
Fin janvier	Présentation de l'opportunité	En 10 minutes, présentation à un marketeur de l'état d'avancement de l'analyse de l'environnement, de l'étude de marché pour cerner la cible et la façon de la toucher.
Fin février	Présentation du BM	En 10 minutes, convaincre ! Présentation du BM au responsable de la formation. Dépôt d'un document de 9 pages (cf. Encadré 4).
Fin avril à fin mai	Présentation de la stratégie et du plan d'affaires	Discussions avec un tuteur de la stratégie, du lancement de l'affaire, du document en cours de finalisation.
Fin juin	Défense du plan d'affaires	En 15 minutes, convaincre le jury. Dépôt du plan d'affaires 10 jours auparavant. Les 15 minutes d'exposé sont suivies d'environ 15 minutes de discussion avec le jury.

Ce tableau ne peut rendre totalement compte des attentes exposées oralement aux étudiants. Par exemple, concernant l'idée, les étudiants doivent oralement déjà montrer une attitude d'entrepreneur et une motivation à entreprendre. Ils ne doivent ni être éteints, ni être étreints par le stress, ni à l'inverse verser dans l'euphorie du commercial exalté. D'ailleurs, il ne s'agit pas de se comporter comme un agent commercial vendant un produit ou un service, mais comme un entrepreneur désirant intéresser un possesseur de ressources. À ce stade, la ressource est cognitive. Il s'agit

pour l'enseignant, lors de cet entretien individuel, de formuler à l'étudiant tout un ensemble de remarques sur l'idée et sur la personne, sans complaisance. Le retour reste courtois, mais il est parfois brutal pour l'étudiant défaillant sur une ou plusieurs dimensions ; l'effet miroir le place face à son erreur, laquelle doit être positivement exploitée. Ce candidat se voit proposer un nouveau rendez-vous.

Les étudiants procèdent entre eux à des répétitions, notamment pour apprendre à gérer le temps et ne pas passer à côté de l'essentiel. Lorsque l'exercice devient convaincant, l'étudiant est rassuré et prend déjà plus confiance en lui et en son projet. Des membres de l'équipe pédagogique ont préalablement travaillé l'idée avec les porteurs, en groupe et individuellement. Mais l'enseignant recevant les étudiants fin février entend l'idée pour la première fois (en fait, depuis l'entretien de sélection pour l'entrée dans la formation, l'année précédente, mais il n'est pas rare que ce ne soit plus la même idée). Un cours (4 x 3 heures) est consacré à la communication orale.

Pour parvenir à un exercice convenable, les étudiants ont bien évidemment dû « sortir » de la salle de classe et, parfois, passer outre leur prudence excessive à ne pas vouloir rencontrer les acteurs susceptibles de les aider à mettre au point leur idée (un fournisseur, un ou plusieurs clients potentiels, un conseiller en création d'entreprise...). Dans un cours consacré à la protection de l'idée (4 x 3 heures), les problèmes de confidentialité, entre autres, sont travaillés.

Évidemment, comme les étapes se recouvrent largement, début décembre, tous les cours relatifs à l'idée d'affaires, à l'opportunité (marketing adapté) et au BM ont été dispensés (incorporant des études de cas, des témoignages, etc.). À côté des cours, les étudiants bénéficient de rendez-vous avec les enseignants tuteurs (notamment les étudiants de licence) et d'au moins une journée libre dans la semaine afin de pouvoir mettre au point le projet.

La présentation du BM est vécue comme un moment très important de la formation. Lors de cette présentation, les candidats à l'entreprise doivent convaincre le responsable de la formation. Ce moment est finalement vécu avec autant d'intensité que lors de la première rencontre pour une levée de fonds et, dans certains cas, le symbolique jouant son rôle, peut-être plus encore. Tout comme une partie prenante qu'il est finalement, l'enseignant sera aussi influencé par les rencontres préalables de l'étudiant. Si celui-ci parvient à démontrer pertinemment que des possesseurs de ressources le suivent, alors la convention prend réellement forme et l'adhésion est facilitée. À nouveau, si l'exercice n'est pas réussi, un nouveau rendez-vous est pris, mais en aucun cas sur le moment même, celui-ci devant être vécu comme déterminant dans l'octroi de fonds (fictifs pour cette fois...). Nous conseillons de commencer par présenter l'idée en quelques mots pour ensuite laisser l'étudiant construire une argumentation spécifique à son projet. Le retour est alors adapté au projet défendu. Le caractère émancipatoire de l'écriture est provoqué dès l'idée, puisque les étudiants ont à remettre un document rédigé le jour de la présentation de l'idée. Il en va

de même pour l'opportunité et, évidemment, pour le BM. Pour ce dernier, le contenu est celui que propose l'Encadré 4. Outre la page de garde, la suivante reprend ce qui constitue la première page de la synthèse du plan d'affaires (l'*executive summary* qui comporte, ici, 1 page alors qu'il sera composé de 2 pages dans le BP). Dans le document remis lors de la présentation du BM, l'étudiant doit s'efforcer d'écrire au moins cette première page en suivant la structure suivante :

- un paragraphe de 100 mots environ sur l'idée : livrée ainsi très directement, l'idée doit paraître claire, évidente, percutante, indépendamment de son marché. Idéalement le texte doit générer une image mentale dans l'esprit du lecteur, ce qui est certes plus aisé lorsqu'il s'agit d'un produit que d'un service, mais c'est moins l'objet qui est rendu visible que la première manifestation tangible du projet (l'étudiant ne procède pas autrement oralement, tout en se détachant évidemment du texte qu'il n'a pas sous les yeux) ;
- la présentation de l'opportunité ne dépasse pas deux paragraphes. Le premier d'entre eux montre qu'aujourd'hui (ou demain), l'environnement général semble disposé à recevoir l'idée. Des éléments chiffrés, avec référencement de la source (fiabilité), servent l'argumentation. Le second paragraphe renseigne sur l'étude menée par le porteur (ou son sous-traitant) singulièrement pour son projet en insistant sur les résultats indiquant que le marché a été touché et que la cible a été cernée ;
- l'idée et l'opportunité intègrent le BM, mais trois paragraphes complémentaires (toujours d'environ 100 mots chacun) expliquent la génération de la valeur pour le premier, la rémunération pour le deuxième, le partage de celle-ci pour le troisième, lequel met en avant la relation gagnant-gagnant entre le projet et la partie rencontrée.

Hormis l'indication « Version possible de la première page de la synthèse du projet », aucun titre ne marque la page. Les paragraphes sont espacés par un saut de ligne (des exemples sur <http://www.entrepreneuriat.org>) mais ne sont pas titrés.

Les trois pages suivantes du document détaillent le BM, éventuellement schémas à l'appui. La matrice des parties prenantes explique quantitativement et qualitativement le réseau, normalement déjà constitué en partie ou au moins en partie rencontré. Sans rester attaché au texte, puisque l'individu connaissant parfaitement son projet ne le communique pas oralement comme il l'écrit, même si quelques expressions clés peuvent être reprises, il s'agit de déployer un exercice de conviction pour entraîner la partie rencontrée dans la convention.

La présentation de la stratégie prend la forme de rendez-vous individualisés avec le tuteur (généralement enseignant, mais parfois extérieur à la fonction publique lorsqu'un conseiller en création ou un entrepreneur acceptent d'accompagner l'étudiant à travers une certaine forme de parrainage). L'étudiant projette ses affaires sur trois ans. Ces rendez-vous permettent de finaliser le plan d'affaires qui reste le résultat du travail de son

porteur. Ce plan d'affaires est envoyé aux membres du jury réuni fin juin pour la présentation de l'affaire<sup>37</sup>. Ces membres, au nombre de douze, sont regroupés par trois, et chaque jury est toujours composé d'un investisseur privé (plusieurs banquiers, y compris des capital-risqueurs), d'un conseiller en création (ex. : conseillers d'une agence spécialisée, directeur d'une technopole, notamment Bordeaux Unitec, conseillers d'une chambre de commerce, des métiers ou de leur tutelle), d'un membre d'une institution publique ou apparentée (membre du service création ou reprise du conseil régional, directeur de l'Incubateur régional Aquitaine, conseiller de la caisse sociale de développement local). Chaque jury reçoit, par session, trois à quatre étudiants. Les quatre jurys opèrent en parallèle sur une matinée. C'est ce jury qui attribue une note aux étudiants. Les étudiants ont quinze minutes pour exposer leur projet, en utilisant éventuellement des supports de type diapositives projetées, vidéos<sup>38</sup>. Après la présentation du projet par le candidat, le jury s'entretient avec celui-ci dans une période de quinze à vingt minutes, comme il le ferait avec un créateur rencontré hors contexte pédagogique.

À la suite des soutenances, lors d'une réunion dînatoire avec le responsable pédagogique et quelques enseignants, les membres du jury livrent leurs impressions sur les documents et sur les prestations. Ils fournissent alors des renseignements précieux intégrés lors des enseignements de l'année suivante. Par exemple, il a fallu constater que les montages financiers avaient besoin d'être étayés par une formation accrue des étudiants sur ce point.

Une anecdote doit ici être contée pour comprendre la part croissante de la pédagogie autour du BM (ce qui ne conduit pas à négliger, le lecteur l'aura compris, le plan d'affaires). Elle associe deux faits importants.

Le premier, évoqué dans une section précédente, concerne l'interrogation d'étudiants, en 2002, par quelques questions utilisant l'expression BM. L'année suivante a réservé au BM une part de la pédagogie.

Le deuxième fait est le suivant. En 2003, nous avons remarqué que, sans être avertis du changement de pédagogie et de l'importance nouvelle-

---

37 Depuis les années 2000, ce sont à peu près toujours les mêmes acteurs qui participent à ce jury. Qu'ils soient encore très sincèrement remerciés pour tout ce qu'ils apportent à la formation en entrepreneuriat de nos jeunes, et moins jeunes, créateurs.

38 Des indications sont fournies aux étudiants sur la façon dont peut se dérouler un entretien. La mobilisation d'un vidéoprojecteur est discutée. L'utilisation d'un ordinateur portable (avec ou sans projection) reste parfois bien pratique pour montrer la photo d'un local dont l'achat (ou la location) est envisagé, l'allure du futur site Internet, un schéma présentant le processus de fabrication, une représentation graphique du réseau de valeur... Les diapositives étayent le propos (et non l'inverse) : en aucun cas elles ne peuvent s'intercaler entre l'orateur et son auditeur au point que ce dernier n'écoute plus et s'intéresse davantage au support. Le contact doit être permanent ; le support sera toujours épuré et ne comportera que peu de diapositives.

ment accordée à l'élaboration d'un BM, les membres du jury ont, à l'unanimité, évalué très positivement et spontanément la clarté avec laquelle les étudiants avaient présenté leur projet. Ce sentiment s'est confirmé l'année suivante lorsque l'ingénierie autour du BM s'est précisée et que les premiers outils se sont mis en place. Certains membres du jury ont été évidemment intrigués et se sont enquis de la méthode mise en place autour du BM. Une deuxième réaction concerne l'équipe pédagogique qui s'est explicitement prononcée sur ce sujet. Les enseignants appréhendent mieux leur implication et l'impact de leur prestation dans le projet pédagogique par l'ancrage de celui-ci dans un processus offrant du liant dans ce qui était auparavant davantage une juxtaposition d'interventions. En quelque sorte, ils participent mieux à la convention et en constituent des parties prenantes. La conséquence s'exprime par une disponibilité accrue des enseignants auprès des étudiants. Il n'est pas déraisonnable de considérer que le BM joue déjà son rôle de cristallisation entre parties prenantes, ici les étudiants et leurs enseignants (des possesseurs de ressources cognitives devenus des parties prenantes conseillers). Un troisième ensemble de réactions est bien évidemment celui des étudiants qui, indubitablement, ont gagné en compréhension dans le montage d'une affaire, notamment sur ce qui constitue son cœur tout en comprenant qu'on ne vend pas une affaire comme on vend un produit. Leur créativité est désormais canalisée par les réactions du terrain et devient plus raisonnée et moins naïve. Les formations dispensées font l'objet d'une évaluation à l'aide de grilles remplies anonymement par les étudiants. Les résultats sont très positifs. Les étudiants mesurent concrètement l'aide à l'élaboration et à l'expression du BM. La première version (puisqu'il est appelé à évoluer) étant validée, l'étudiant étant rassuré et prenant confiance, l'apprentissage peut se reporter vers les autres éléments de mise au point de l'affaire, notamment la vision stratégique (avec des pôles de travail concernant le montage juridico-financier, les systèmes de gestion, etc.) et l'écriture de celle-ci dans un plan d'affaires. Les Anglo-Saxons parlent du « *business plan* » comme d'un « *selling document* », mais ce qui est à vendre est à notre sens le BM ; le plan d'affaires n'en est qu'un support. La stratégie intègre cette convention. Ou plutôt elle doit composer avec pour concevoir les moyens, en planifiant leur utilisation, de prendre un avantage concurrentiel. Quoi qu'il en soit, lors de l'exercice de conviction, c'est la version la plus aboutie du BM que l'entrepreneur communique prioritairement en gardant, lorsqu'il dispose de peu de temps en première écoute, le loisir de fournir les détails du projet pour le jeu des questions et réponses avec son auditeur.

Avant de présenter deux exemples de BM d'entrepreneurs, il nous faut préciser que le BM est aussi mis en œuvre dans plusieurs formations où les étudiants ont à rapporter un BM d'une activité ou d'une entreprise existante. Les cas sont alors très divers : Google ©, Facebook ©, iTunes ©, Nespresso ©, etc., mais aussi des activités plus classiques d'entreprises locales dont les dirigeants ont été rencontrés. Les modèles présentés sont alors discutés au sein du groupe ou devant l'ensemble de la promotion. Les grilles présentées dans la section 2.2 servent l'analyse et parfois de grilles



d'entretien. Les étudiants doivent remettre le document de 9 pages. Les discussions sont alors très riches. Par exemple, la présentation du modèle iTunes conduit à le comparer à d'autres BM liés à l'écoute de la musique (par exemple Deezer.com ©). Le modèle iTunes et le modèle Nespresso sont des cas intéressants pour discuter le partage de la valeur (pourquoi les possesseurs de ressources ont adhéré). Lorsque des entreprises plus classiques sont étudiées, la discussion est élargie : elle peut, par exemple, aborder le modèle de la vente automobile. En faisant le lien entre opérations et stratégie, les étudiants font alors le lien entre le BM vu comme outil de diagnostic et outil de prospective. De nombreux cas de création d'entreprise sont étudiés en classe et les grilles présentées précédemment servent à comprendre le cœur du projet<sup>39</sup>.

## 2. Exemples d'accompagnement de créateurs dans la mise au point de leur projet

Il nous a paru important de dépasser le cadre pédagogique, certes en partie déployé auprès de véritables porteurs de projet de création d'entreprise, pour comprendre l'opérationnalité du BM avec des créateurs non inscrits dans un programme de formation. Notre propos ne vise pas à développer une réflexion sur l'accompagnement (nous nous contentons de l'encadré 7), mais à livrer deux exemples.

### ENCADRÉ 7

#### L'accompagnement à la création d'entreprise

L'offre en matière d'accompagnement à la création d'entreprise se caractérise par une grande diversité. Cette variété se traduit d'abord par le grand nombre d'acteurs qui peuvent intervenir aux côtés des entrepreneurs. Ainsi, des structures publiques (parmi lesquelles on trouve les incubateurs, les pépinières) côtoient des organismes territoriaux (chambres de commerce, chambres des métiers), des entreprises privées (à l'instar des boutiques de gestion), mais aussi des réseaux associatifs. C'est ensuite la variété des méthodes utilisées pour aider les créateurs qu'il convient de souligner (Marion *et al.*, 2003).

On peut dégager de cet ensemble trois étapes communes aux différents processus d'aide proposés aux entrepreneurs (Lévy-Tadjine, 2004).

<sup>39</sup> La méthode PMI, vue dans le premier chapitre, est utilisée pour faire apparaître les « + », les « - » et les éléments manquants (le « il serait intéressant de... ») concernant la génération de la valeur, la rémunération de celle-ci et le partage de cette rémunération.

La première étape, l'accueil, permet aux accompagnateurs d'aider les entrepreneurs à faire un bilan de leur situation, de leurs motivations à entreprendre et de mettre au point leur idée d'affaires ou d'y renoncer le cas échéant.

La deuxième étape est l'accompagnement à la création proprement dit. Celui-ci porte d'abord sur la réalisation des diverses études de faisabilité ou des études de marché. L'accompagnement peut prendre la forme de formations ou de conseils individualisés portant sur la rédaction du questionnaire, par exemple, sur la rédaction du *business plan* (voir Marion *et al.*, 2003, Dondi, 2008) et sur l'acquisition, par l'entrepreneur, de diverses compétences managériales indispensables à la gestion de sa future affaire (formations en comptabilité, en marketing...). Un accompagnement à la levée de fonds (emprunts bancaires ou subventions) est également souvent réalisé pendant cette phase. Dans le cas de la création d'une entreprise innovante, l'accompagnement et le soutien de structures reconnues (pépinières, incubateurs, ANVAR...) jouent un rôle essentiel de légitimation des projets puisque, sans leur caution, certaines aides comme le financement d'un dépôt de brevet ou du développement d'un prototype ne pourront pas être obtenues (Cullière, 2005).

La troisième et dernière étape est le suivi post-crédation. Force est de constater qu'en dépit de dispositifs encourageant les jeunes entreprises à se faire accompagner (par exemple les chéquiers conseils), très peu d'entre elles font appel à une structure d'appui spécifique à la création pour ce suivi (8 % seulement en 2002 d'après l'étude du SINE). Pourtant, les formations (en gestion financière, en comptabilité, en droit, etc.), les conseils (élaboration de tableaux de bord de gestion, analyse des états financiers...) dispensés par les différents acteurs à leur disposition pourraient aider nombre d'entre elles à dépasser différents seuils de croissance et à réduire significativement les risques d'échec.

Il est important de souligner que si l'ensemble de ces soutiens peut aider les entrepreneurs tant dans le passage à l'acte de création lui-même que dans sa réussite, ils n'en sont toutefois pas le garant. Si les offres en matière d'accompagnement peuvent paraître larges, voire floues, dans leur déroulement notamment, c'est sans doute parce qu'une part d'improvisation, reposant sur la capacité des accompagnants à s'adapter à leurs interlocuteurs et à leurs besoins, s'avère indispensable. En définitive, l'accompagnement doit principalement favoriser l'apprentissage, c'est-à-dire l'autonomie des entrepreneurs (sur ces derniers aspects, voir Sammut, 2003).

L'idée était, avant de proposer une opérationnalisation, d'appréhender le potentiel du BM à servir les créateurs. Si les auteurs ne posent pas identiquement la question de l'opérationnalité, ils sont beaucoup plus nombreux à expliquer comment concevoir un BM sans avoir concrètement participé à l'élaboration de cet artefact. Ce propos ne peut pas être généralisé, mais

les projets sont souvent observés d'un peu trop loin à notre goût. Nos travaux n'empruntent pas de façon fortuite à la recherche-action. Notre souhait de compréhension nous conduit à des immersions dans la pratique et notre goût pour l'action se complaît dans une conception praxéologique de notre discipline. À ce titre, cette section présente des résultats de façon très pragmatique puisqu'il s'agit de fournir des exemples de BM de créateurs accompagnés. Après quelques propos sur l'utilisation de notre méthode dans le cadre d'un accompagnement à la création d'entreprise (2.1), deux exemples concrets sont exposés (2.2 et 2.3).

## 2.1 Mobiliser le modèle GRP dans un protocole d'accompagnement à la création d'entreprise

L'insertion du BM dans un protocole d'accompagnement ne conduit pas à substituer ce concept à l'existant. Le BM offre une grille d'analyse complémentaire permettant d'aborder les projets sous un angle nouveau et ancré dans les questionnements modernes du terrain. Les outils (matrice, schémas, type de rédaction...) précédemment présentés invitent à de nouvelles discussions avec les entrepreneurs, enrichissant ainsi les échanges en apprentissages réciproques. Il faut voir le BM comme le cœur d'un processus de mise au point. Ensemble, autour d'une mise au point allant de l'idée jusqu'au plan d'affaires, le créateur et son conseiller sont guidés de manière à servir le projet. Il résulte de nos expériences le constat que le travail sur le BM est susceptible de transformer en profondeur la façon dont les entrepreneurs voient leur entreprise, notamment en reliant les opérations avec, à la fois, le dessein de cette entreprise et leur choix personnel de vie (cf. adéquation porteur – projet). Les conseillers en création d'entreprise adapteront la démarche à leurs préférences ou à leurs habitudes, ou décideront de changer profondément leur protocole d'accompagnement. Dans tous les cas, ce dernier reste aménagé pour le porteur et son projet.

En réformant la pratique pour y intégrer le BM, le conseiller et le créateur ressentiront davantage l'avancement du projet par le rassemblement des ressources nécessaires, donc des échanges de valeur, ainsi que l'installation progressive, chemin faisant, de l'entreprise dans ses environnements. Le BM est « appris » sur le tas et la dimension conventionnelle du projet devient un outil, sans remettre en cause les questions clés d'un projet. Par exemple, les questionnements, voire les tests, relatifs à l'adéquation porteur-projet sont utilisés lorsque le thème « Porteur de projet » du tableau relatif à la génération de la valeur (cf. Tableau 1) est abordé. Le tableau intégrant les thèmes relatifs à la rémunération de la valeur (cf. Tableau 2) conduit à travailler l'étude de marché (c'est-à-dire à la concevoir ou à établir une base du cahier des charges pour l'éventuelle structure extérieure à laquelle cette étude est sous-traitée).

Tout en respectant le modèle processuel (parce que ce dernier est itératif), les conseillers gardent la liberté de l'ordre dans lequel ils abordent les dif-

férents thèmes avec les entrepreneurs ; l'adoption du BM comme cadre intégrateur ne fera pas table rase de leur savoir-faire, mais, au contraire, les renforcera. L'accompagnement conduit à évoquer explicitement le BM, mais le conseiller choisira le moment opportun. Nos expériences montrent que le BM apparaît parfois d'emblée, à d'autres occasions au détour d'un schéma autour duquel conseiller et créateur discutent du réseau d'affaire, ou encore lorsque les sources des revenus sont expliquées, etc. Si la méthode peut s'aménager, il reste à souligner, d'une part, que la façon dont nous l'avons présentée a été éprouvée et, d'autre part, que l'effort de rédaction du BM en 9 pages est une ressource cognitive à ne pas négliger. Celle-ci peut également s'aménager, par exemple lorsque, selon l'accompagné ou le temps disponible, un dessin du réseau s'avère plus interactif pour travailler que la matrice des parties prenantes, ou lorsque, par un effet de zoom, une partie est mise en exergue en raison de son importance stratégique. Il reste alors tout à fait possible de reprendre les rubriques de la matrice pour qualifier les liens apparaissant entre les parties.

Notre méthode évolue encore. Il est par exemple prématuré de présenter l'intégration de la cartographie cognitive, dont les essais sont en cours, dans le protocole<sup>40</sup>.

Enfin, n'oublions pas qu'une des finalités est de servir l'exercice de conviction. Si cet objectif est irréductiblement lié au fond du travail, la forme appelle également des conseils visant à indiquer comment le mobiliser pour convaincre leurs parties prenantes potentielles. Par exemple, outre l'attitude et la motivation dont nous avons parlé dans une section précédente, le vocabulaire utilisé est important. Si le conseiller doit traduire les concepts au créateur, ce dernier traduit son projet à la partie rencontrée. La théorie de la traduction pourrait constituer une grille de compréhension complémentaire (cf. Encadré 8).

#### ENCADRÉ 8

##### **Théorie de la traduction de Callon et Latour : adaptation (traduction...) pour éclairer l'exercice de conviction du BM (reprise de Jouison, 2008)**

Callon et Latour développent une approche fréquemment citée dans la littérature sous le nom de « théorie » ou « sociologie de la traduction ». La traduction est considérée par les auteurs comme le mécanisme social par lequel un monde social se met progressivement en forme et se stabilise. En assimilant une entreprise à un monde social, cette première définition trouve un sens dans le contexte de la création d'entreprise. Le mécanisme de la traduction comporte quatre étapes (Callon, 1986).

<sup>40</sup> Les essais comportent un protocole où trois calques (génération, rémunération et partage) se superposent. Sur cette base, différentes méthodologies sont élaborées. L'une est à l'usage des chercheurs pour collecter des données sur les BM, l'autre à l'usage de conseillers dans leur pratique d'accompagnement. Les thèmes des tableaux relatifs à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération servent de grilles d'entretien.

La première est la problématisation : elle consiste à formuler un problème et à identifier les différents acteurs intéressés (Figure 5). La résolution de ce problème constitue un « point de passage obligé » pour les acteurs identifiés. La création d'une entreprise peut être assimilée à la solution proposée par un entrepreneur pour résoudre une situation, par exemple l'exploitation d'une opportunité. Le porteur de projet doit alors identifier les parties prenantes susceptibles d'être intéressées par son projet, au premier rang desquelles se trouvent les clients. La solution proposée par l'entrepreneur (la création d'entreprise) suppose, dans notre conception, l'élaboration d'un BM.

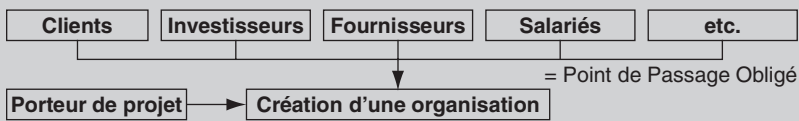


FIGURE 5 – La problématisation en contexte de création d'entreprise

Le point de passage obligé (c'est-à-dire ce BM-là) n'est peut-être pas la seule solution au problème de l'exploitation de l'opportunité. Le créateur doit montrer au partenaire la pertinence de son BM.

La deuxième étape de la traduction est celle de la mise en place des dispositifs d'intéressement. Les acteurs convoqués par la problématisation choisissent : vont-ils considérer la solution proposée comme permettant de résoudre de façon optimale le problème rencontré ? Par exemple, comment accroître l'intérêt perçu à travailler avec ce créateur-là plutôt qu'avec un autre ? Comment sceller les alliances entre parties prenantes ? L'expression « dispositif d'intéressement » n'est pas sans rappeler l'échange de valeur qu'est supposé générer le BM. La question qui se pose ici est donc : comment concevoir un BM susceptible d'apporter une valeur spécifique aux parties prenantes telle que ces dernières n'établiront pas d'alliances avec d'autres acteurs ? La Figure 6 permet de visualiser l'impact des dispositifs d'intéressement. Évidemment, la proposition d'une affaire n'appelle pas systématiquement une exclusivité de la relation, mais lorsque celle-ci est possible, elle participe notablement à la construction d'un avantage concurrentiel.

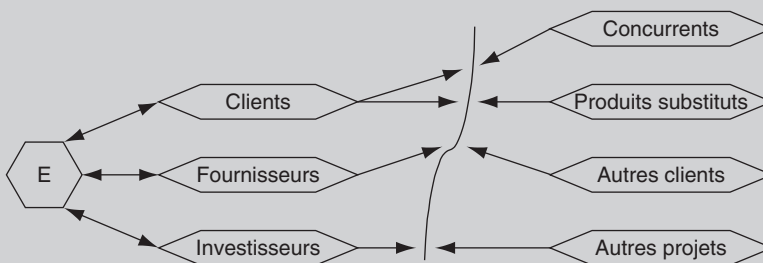


FIGURE 6 – Les dispositifs d'intéressement en contexte de création d'entreprise

La troisième étape de la traduction est l'enrôlement. Pour que les alliances deviennent effectives, la mise en place des dispositifs d'intéressement ne suffit pas. Il faut définir et coordonner les rôles. Avec le concept de BM se pose la question de la génération de la valeur. Chacune des parties prenantes intéressées par le projet du créateur doit comprendre sa contribution au projet. Le BM joue alors un rôle de facteur d'alignement des parties prenantes autour de la proposition de valeur, chacune étant déjà convaincue de son intérêt personnel à adhérer au modèle.

La quatrième et dernière étape est la mobilisation des alliés. Il s'agit de s'assurer que les acteurs intéressés et enrôlés sont des porte-parole représentatifs des communautés auxquelles ils appartiennent. Par exemple, un créateur d'entreprise ayant réalisé une étude de marché doit vérifier que les personnes interrogées sont bien représentatives de ses clients potentiels. Peut-il, sur la base de quelques réponses favorables, tirer des conclusions quant au comportement futur de l'ensemble du marché ciblé ? Pour prendre un autre exemple, l'expérience montre qu'un échange positif avec un banquier ne suffit pas pour savoir, avec certitude, si l'emprunt demandé sera accordé. L'individu représente son établissement, mais il peut, ponctuellement, ne pas utiliser les critères de décision pourtant à l'œuvre dans son organisation. La réponse pourra être : « Je suis désolé de vous annoncer que le prêt ne vous est pas accordé... Si ça ne tenait qu'à moi, mais... ». De nombreux autres exemples pourraient encore être trouvés.

Les propos précédents soulignent la concordance entre la sociologie de la traduction et la mobilisation du BM en contexte de création d'entreprise, l'objectif étant de montrer que notre conceptualisation reste une proposition et qu'elle ne prétend pas être la seule approche possible.

Parmi les questions qui nous sont alors régulièrement posées figurent celles-ci : pouvez-vous nous faire voir comment faire ? Pouvez-vous nous faire voir un BM ? À la première question, il n'y a pas de réponse type, tout au plus sommes-nous en train de construire une banque de données textuelles et vidéos qui sera mise à la disposition de nos porteurs. À la seconde question, nous répondons généralement par la négative pour au moins deux raisons. La première résulte de la nécessaire singularité d'un BM par rapport à un autre. L'exemple risque de provoquer un mimétisme excessif lorsque l'individu procède à un copier-coller en changeant les mots non significatifs pour son projet par des expressions adaptées. Il en est de même pour l'exercice oral. Le créateur ne s'approprie pas, alors, l'exercice. Par contre, on ne peut raisonnablement pas écarter les vertus de l'exemple et il nous faut alors, avant d'en livrer plusieurs afin de montrer aussi leur diversité et leur nécessaire singularité, expliquer qu'un BM ne se voit pas. Son statut conventionnel empêche sa représentation totale. Le réflexe serait de le représenter comme le cœur d'un réseau social de parties pre-

nantes impliquées dans l'affaire. C'est en partie ce que fait Gordijn avec son équipe (Encadré 9).

#### ENCADRÉ 9

##### Présentation de l'approche e3-value® de Gordijn et de ses collaborateurs (adaptée de Jouison, 2008)

Dans la conception de Gordijn (Gordijn *et al.*, 2000), le principal objectif d'un BM est de répondre à la question : qui offre quoi à qui et attend quoi en retour ? La notion centrale au cœur de tout BM est donc la valeur : Gordijn explique la création et l'addition de valeur dans un réseau de partenaires multiples – il emploie le mot « constellation » – aussi bien que l'échange de valeur entre les parties prenantes. Dans la suite de leurs travaux, Gordijn *et al.* (2001) définissent le BM comme un modèle conceptuel de valeur économique qui montre les objets de valeur, qui sont créés, échangés et consommés dans un réseau multi-acteurs. « Un modèle d'affaires montre les fondements (l'intention stratégique) de la façon de faire des affaires en matière de création et d'échange d'éléments de valeur entre parties prenantes [...]. Selon nous, le but principal du modèle d'affaires est de répondre à la question : qui offre quoi à qui et qui attend quoi en retour ? » (p. 8).

En 2003, Gordijn revient sur la nécessité de visualiser les BM. Si on considère que les e-BM (c'est-à-dire les BM concernant les affaires sur Internet) supposent souvent que des entreprises réunies en consortium délivrent ensemble un service aux consommateurs finaux, il apparaît alors indispensable que les entreprises participantes aient une compréhension commune de l'offre à fournir. Même dans une entreprise unique, il peut arriver qu'il y ait de mauvaises interprétations d'une idée de e-business dans la mesure où plusieurs parties prenantes ont participé à son élaboration. La conceptualisation (description formelle d'un univers de discours) et la visualisation au travers de la méthodologie e3-value® peuvent aider à dépasser ces incompréhensions. Kartseva *et al.* (2003) vont plus loin dans cette logique d'accompagnement des « constellations d'entreprises » (devant travailler ensemble pour fournir au consommateur final un unique service) en élaborant une méthodologie de contrôle pour garantir que les transactions sont bien faites et soutenir la confiance entre les acteurs : le e3-control. D'autres déclinaisons de l'outil e3-value® présentés comme une « suite d'outils », à l'instar de la « suite Office » : e3-service, e3-alignment, e3-strategy, e3-boardroom.

Nous sommes personnellement engagés dans un programme où la démarche de visualisation d'un BM s'inspire de la cartographie cognitive que nous avons beaucoup utilisée (en recherche, en accompagnement) pour représenter la vision stratégique d'un acteur (Verstraete 1997a, 1997b ; Verstraete et Saporta, 2006) en nous inspirant notamment des travaux de Cossette (2003a, 2003b), Huff (1990). Le programme est prometteur, mais

pas encore abouti et il ne nous est par conséquent pas permis d'en livrer des résultats.

Les sections qui suivent présentent deux exemples tirés de nos accompagnements. L'écriture sera considérée comme un modèle partiel d'une représentation appelant l'interaction avec le porteur pour en saisir les nuances et les détails. Le caractère partiel réside également dans l'évocation faite par les créateurs de leur BM, le propos étant destiné à leur interlocuteur. Les BM ne sont donc ici présentés que du point de vue des entrepreneurs. Or, en tant que conventions, ils relèvent d'un collectif dont la représentation ne rend pas compte. Ici, l'interlocuteur sera considéré comme un lecteur, c'est-à-dire vous...

## 2.2 Le BM du cas Bento

M<sup>me</sup> Bento nous a été présentée par une structure d'accompagnement à la création. Notre travail s'est inscrit en parfait complément des services de cette dernière. La période couverte par nos interventions est d'environ 4 mois au cours desquels 7 séances de travail ont été programmées. Nous avons choisi de présenter ce cas, simple en apparence puisqu'il relève de la mise en place d'une activité de restauration, car nous souhaitons montrer que la réflexion en termes de BM permet justement de faire émerger des réflexions riches sur les projets, quelle qu'en soit la nature. Le second cas retenu sera, en section 2.3, lié à l'innovation pour souligner que la pertinence du BM se trouve accrue pour faire comprendre des projets par essence plus complexes.

Cette section expose le BM de la société Bento en respectant le canevas de l'Encadré 4, dont nous avons ôté la page de garde et le tableau des parties prenantes pour des questions de confidentialité empêchant de nommer les acteurs (les rendre anonymes fait perdre le sens de cet exercice puisqu'il conduit justement à les singulariser). La version présentée n'est pas la plus aboutie, notre idée étant de montrer que le projet peut déjà être convaincant.

### 2.2.1 *Version possible de la première page de la synthèse du projet Bento*

M<sup>me</sup> Bento crée, à Bentoville, une société de commercialisation de plateaux-repas (entrée, plat, dessert) nommés « *bento* »<sup>41</sup>. S'inspirant de la culture japonaise où elle a vécu plusieurs années, la créatrice propose uniquement des produits de saison répondant à une charte nutritionnelle garantissant, d'une part, un repas complet et équilibré et, d'autre part, une gastronomie respectueuse de la tradition japonaise. Les particuliers peuvent consommer sur place ou emporter les *bento*. Les entreprises de la

---

41 Le mot, directement emprunté au japonais, ne prend pas la marque du pluriel.



zone couverte sont livrées lorsque la commande atteint 10 plateaux (par exemple dans le cadre de réunions). La société propose également la réalisation de buffets.

Une étude du *Journal du Management* d'avril 2004 montre que près d'un quart des cadres mangent à leur bureau le midi. C'est le signe d'une tendance actuelle : le nomadisme. Le *bento* répond à une demande de restauration rapide, mais de qualité, combinant des concepts tels que « *Finger food* » (verrines, petits fours... ; septembre 2007, <http://www.luxe-magazine.com>) et « snacking » (ou « grignotage » ; 14 avril 2005, <http://www.strategie.fr>). Parallèlement, on assiste à un engouement pour le Japon et pour sa gastronomie comme en témoignent certaines émissions télévisées (par exemple, « Fourchette et Sac à dos » sur France 5).

L'étude détaillée des offres de la concurrence locale fait apparaître que la clientèle est importante et en progression. Une enquête auprès d'environ 80 entreprises, réalisée par une école de commerce et suivie par l'associée de M<sup>me</sup> Bento, indique que près de la moitié des entreprises interrogées sont très intéressées par l'offre de la société Bento. Le rachat d'un fonds de commerce (anciennement traiteur chinois) situé dans un quartier proche du centre de Bentoville est choisi en raison de sa proximité avec de nombreuses entreprises et divers établissements scolaires, de sa situation sur un axe de circulation et de l'existence d'un espace de stationnement devant la boutique.

Les résultats de l'étude confirment que l'offre est comprise par ses destinataires, lesquels habitent ou travaillent dans le quartier de Bentoville choisi. En complément de sa connaissance pointue de la culture japonaise, M<sup>me</sup> Bento prévoit d'employer deux salariées japonaises préparant et servant les plateaux-repas. La livraison est sous-traitée. La créatrice assure la gestion et la vente sur place, ainsi que les approvisionnements auprès de fournisseurs sélectionnés. Elle prospecte, notamment, les tours opérateurs accueillant des touristes japonais et, bien évidemment, les entreprises. L'activité de livraison de plateaux-repas existe localement, mais aucun concurrent ne propose les mêmes produits. M<sup>me</sup> Docteur, médecin associée au projet, apporte ses compétences dans le domaine de la nutrition et de la santé et met à disposition son réseau professionnel (laboratoires) pour la prospection des entreprises.

Le chiffre d'affaires pour la première année est estimé à 162 150 €, ce qui correspond à environ cinquante plateaux-repas vendus par jour ouvré. Les prix démarrent à 7 € et vont jusqu'à 50 € (plateaux duos). La formule du midi est fixée à 10 €. La vente à des groupes est l'axe prioritaire, bien qu'il soit initialement à développer. Le particulier paie comptant. Les entreprises et les administrations paient à 30 jours. Pour la première année, l'atteinte du seuil de rentabilité est prévue au bout de 10 mois d'activité, le résultat prévisionnel étant estimé autour de 30 000 €. Pour la deuxième année et la troisième année, la progression du chiffre d'affaires et des résultats est estimée à respectivement + 15 % et + 20 %.

La réussite de l'entreprise Bento repose sur la satisfaction d'une clientèle qu'il faut fidéliser en premier lieu par la qualité (goût, esthétique, délai) et l'authenticité des plats. La créatrice est passionnée de culture japonaise, mais, lucide, elle a été accompagnée dans le montage de son projet. Ses salariées sont toutes deux japonaises et possèdent des compétences culinaires. Elles garantissent l'authenticité des plats servis aux consommateurs et apprécient l'idée de pouvoir contribuer à diffuser la cuisine et plus largement la culture de leur pays. Le souci de M<sup>me</sup> Bento de respecter les traditions et les valeurs qui leur sont chères permet un management « à la japonaise », c'est-à-dire fondé sur un profond sentiment d'appartenance à une communauté.

La source d'approvisionnement est sécurisée par la confiance. Le réseau personnel de M<sup>me</sup> Bento est également très impliqué. Le capital de la société est de 5 000 €, détenu à 50 % par M<sup>me</sup> Bento. Le lancement de l'affaire nécessite l'obtention d'un prêt d'un montant de 35 000 € pour financer principalement quelques immobilisations (fonds de commerce, vitrine réfrigérante) et une activité (stock initial – contenants, baguettes... –, délai de paiement des clients entreprises).

### 2.2.2 La génération de la valeur

M<sup>me</sup> Bento se trouve dans une situation personnelle où la création de son propre emploi se pose comme une alternative finalement bienvenue puisque sa motivation pour entreprendre découle d'un désir plus ancien d'indépendance. Un léger handicap moteur renforce l'énergie déployée à vouloir réussir ce projet. Passionnée par le Japon, elle en a étudié la langue et la culture à l'Université avant d'aller y vivre quelques années. Elle possède une expérience significative de « tour coordinateur » dans une agence de voyage réceptif pour touristes japonais à Paris. Sa maîtrise de la gestion de groupes ou de VIP lui a donné une parfaite aisance dans ses relations avec la clientèle.

Mère d'une adolescente, qui l'encourage dans son projet, M<sup>me</sup> Bento est consciente de l'implication et des sacrifices que demande le rôle de chef d'entreprise. Sa réussite s'appuie sur ses qualités humaines, sur sa connaissance pointue de la culture japonaise et sur ses compétences dans le domaine de la restauration, sur son réseau. À ce titre, son associée, médecin, apporte des capitaux et un réseau d'entreprises clientes. M<sup>me</sup> Bento côtoie la communauté japonaise de Bentoville sur laquelle elle peut s'appuyer pour asseoir la crédibilité de son affaire.

L'objet de la société Bento est de commercialiser d'authentiques plateaux-repas japonais (appelés *bento*) alliant cuisine japonaise traditionnelle (non réduite aux sushis) et autre cuisine de saison. Le contenu des *bento* couvre un repas complet équilibré, de l'entrée au dessert. La préparation est effectuée par de véritables cuisinières japonaises, dont l'une soutient la première et conditionne les plateaux. Pour les particuliers, la consommation sur place se fait dans un petit restaurant où la vente à emporter est également proposée, ainsi que la livraison. Les entreprises sont livrées.

Issue d'un milieu de restaurateurs et de parents hôteliers, M<sup>me</sup> Bento eut d'abord l'idée de reprendre un restaurant de son quartier. Cette idée fut abandonnée en raison des difficultés actuelles du secteur de la restauration (fort taux d'échec, nombreuses cessations d'activités). Après des études de langues, M<sup>me</sup> Bento a vécu plusieurs années au Japon. À son retour, son désir d'ancrer sa passion de ce pays dans sa vie professionnelle oriente la quête d'une idée d'affaires. Lors d'une soirée entre amis, le repas traditionnel préparé par M<sup>me</sup> Bento produit une réaction de la part de la personne qui deviendra son associée : « Demain, tu ouvres un restaurant japonais ! » Sa réponse *a priori* anodine a été décisive, car moins triviale qu'il n'y paraissait : « Chiche ! »

À l'occasion d'un nouveau séjour de quelques semaines au Japon, M<sup>me</sup> Bento a précisé son projet. Le choix du mode de commercialisation (sur place, à emporter) et des destinataires de l'offre (particuliers, organisations) a fait l'objet de nombreuses discussions entre M<sup>me</sup> Bento et son associée médecin. L'un des principaux travaux de mise au point a porté sur la composition des *bento*, notamment à propos de leur éventuelle « occidentalisation ». Le choix de l'emplacement a scellé le projet.

La cuisine japonaise, voire, plus largement, la culture japonaise, connaissent un engouement manifeste de la part des consommateurs français. La multiplication de reportages dans les médias et l'ouverture de nombreux restaurants japonais en sont les manifestations les plus tangibles. Il apparaît difficile à M<sup>me</sup> Bento de protéger son idée (hormis noms, logos, etc.). La protection du marché passe plutôt par la fidélisation des clients. Pour cela, M<sup>me</sup> Bento compte sur l'originalité des plats proposés. Ceux-ci se distinguent des autres restaurants dont l'offre se cantonne, pour l'essentiel, aux sushis et aux brochettes. D'autres pistes sont envisagées, telle la mise en place d'une carte de fidélité ou d'un système de consigne où les consommateurs obtiennent une réduction en échange de la restitution des plateaux-repas une fois leur contenu consommé. Enfin, l'emplacement choisi permet une véritable relation de proximité.

Dans le domaine de la restauration, la taille du marché est difficile à estimer. La localisation de l'entreprise conduit à définir deux catégories de clients potentiels dont les attentes diffèrent. La première catégorie regroupe les résidents du quartier. Ils consommeront les *bento* plutôt le soir, en famille, par goût pour la cuisine japonaise, par souci de gagner du temps en s'épargnant une corvée de cuisine, par un choix d'exotisme... La seconde catégorie correspond aux salariés des entreprises du quartier. Ils consommeront plutôt le midi, recherchant un repas sain, à manger plutôt rapidement, pour une somme raisonnable (d'où la mise en place de « formules du midi »). M<sup>me</sup> Bento propose la mise en place de buffets à destination des organisations (réunions de travail, assemblées générales...), mais également des particuliers (anniversaires, soutenances de thèse...). Elle compte également mettre à profit son expérience dans le tourisme en créant des partenariats avec des tours opérateurs accueillant des touristes japonais et souhaitant leur proposer des repas typiquement japonais lors de leurs déplacements : en effet, les Japonais se lassent rapi-

dement après quelques jours de régime « à l'occidentale » et sont désireux de retrouver leurs habitudes alimentaires.

La cuisine japonaise connaît un véritable engouement. M<sup>me</sup> Bento se lance très prochainement sur ce créneau, mais il est impossible d'instituer des barrières à l'entrée. Si la multiplication des restaurants tenus par des responsables non japonais n'est pas inquiétante, le projet d'ouverture d'une franchise Sushi Shop, parrainée par le chef Cyril Lignac, est alarmant. M<sup>me</sup> Bento compte valoriser son offre par une authenticité la différenciant de la proposition de cette franchise. Le ciblage pertinent de la clientèle est un autre facteur clé de succès.

Pendant la phase de création, M<sup>me</sup> Bento s'entoure de différentes structures (société d'accompagnement, Agefiph) qui apportent conseil et compétences en gestion. Elle a pu obtenir le financement d'une étude de marché à destination des entreprises qui a révélé un intérêt pour sa proposition de valeur. Elle a également, avec l'aide de son associée, obtenu un prêt bancaire pour le financement du rachat d'un fonds de commerce et des travaux d'aménagement des locaux de l'entreprise. Elle a fait établir la charte graphique et le site Internet de son entreprise par une société spécialisée en communication. Grâce à sa persévérance auprès d'organismes publics tels que la DDTEFP (direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle), elle est parvenue à faire venir du Japon, pour une période de 6 mois, une première salariée grâce à laquelle elle confirme la promesse d'authenticité. Finalement, deux salariées japonaises seront employées, assurant respectivement, d'une part, la préparation culinaire, d'autre part, le conditionnement et la vente des *bento*. Elles participeront fortement à l'image de l'entreprise et sont particulièrement satisfaites de pouvoir contribuer à démocratiser la cuisine de leur pays et de travailler pour une femme chef d'entreprise soucieuse de respecter leur culture et d'instaurer un management « à la japonaise », c'est-à-dire fondé sur un profond sentiment d'appartenance à une communauté. La livraison est sous-traitée à une PME qui ne travaille pas exclusivement pour la société Bento. Elle sera gratuite pour les clients dont la commande dépasse un certain montant.

M<sup>me</sup> Bento assure plus particulièrement la gestion administrative et financière de l'entreprise ainsi qu'une partie du service dans le point de vente. Elle se chargera de l'approvisionnement qui est une tâche essentielle puisque la qualité de ses *bento* repose autant sur le savoir-faire de la cuisinière que sur la qualité et la fraîcheur des produits achetés. Les fournisseurs ont déjà fait l'objet d'une sélection soignée en matière de qualité des produits sur les plans du goût et de la fraîcheur (poissons, légumes). M<sup>me</sup> Bento a déjà su installer une relation de confiance. Elle prend également en charge la prospection des clients, notamment celle des entreprises. Elle est soutenue par son associée, laquelle participera aux grandes décisions concernant la vie de l'entreprise, dont le lancement est prévu très prochainement.

### 2.2.3 Rémunération de la valeur

Il faut ici repartir du *Journal du Management* d'avril 2004 qui a publié une enquête comportant le mode de consommation des cadres. Pour un quart d'entre eux, ils déjeunent dans leur bureau et s'inscrivent ainsi dans une tendance qualifiée de « nomadisme ». D'autres vocabulaires sont associés à des tendances actuelles. Le site, dans un article de septembre 2007, évoque le « *Finger food* », qui fait référence à des consommations du type verrines, petits fours... Sur le site, le 14 avril 2005, un article parle du « snacking » (ou « grignotage »). Il y aurait une opportunité pouvant générer du revenu. Si on y associe l'engouement pour le Japon et pour sa gastronomie (les émissions télévisées s'y intéressent, comme par exemple « Fourchette et Sac à dos » sur France 5, tout comme les grandes surfaces proposant désormais des plats conditionnés japonais), Bento se positionne sur un marché dont certains tirent déjà profit.

Le défi de l'entreprise Bento est de concilier le principe de la restauration rapide à emporter, souvent associé à la « malbouffe », avec le couple qualité-santé pour répondre à la demande d'un client urbain, pressé, jeune, dynamique et soucieux de son alimentation.

Parallèlement à ces tendances, une étude comparative détaillée des offres de la concurrence sur Bentoville fait apparaître que les restaurants concurrents disposent d'une clientèle importante, en progression et de plus en plus exigeante quant à la qualité des plats servis. Ce constat conforte les tendances générales du marché. Par ailleurs, ces structures concurrentes ne sont, pour la plupart, pas tenues par des restaurateurs japonais. En conséquence, leur carte propose une vision réductrice du panel des plats constituant la cuisine japonaise. Sans être japonaise, M<sup>me</sup> Bento offre plusieurs garanties rompant avec cet inconvénient. Premièrement, elle possède une connaissance approfondie du Japon et particulièrement de sa cuisine. Deuxièmement, le recrutement de salariées japonaises ajoute à son expertise.

Une école de commerce a réalisé, pour M<sup>me</sup> Bento, une enquête auprès de 80 entreprises de Bentoville (sur la base d'un fichier prospects récupéré par M<sup>me</sup> Bento de son précédent emploi et comportant uniquement des entreprises disposant d'un comité d'entreprise et d'une base de données contenant des entreprises comptant une masse salariale de plus de 100 salariés, achetée auprès de la Chambre de commerce et d'industrie). Plus d'un tiers des entreprises interrogées ont manifesté un intérêt pour le projet et ont exprimé leur souhait de recevoir de la documentation commerciale. M<sup>me</sup> Docteur, son associée, a également effectué un sondage auprès de son propre réseau de relations (une dizaine d'entreprises pharmaceutiques) et obtenu des manifestations tangibles de leur intérêt puisque des lettres de promesse ont été signées pour soutenir la demande de crédit auprès de la banque.

Forte de ces divers éléments (tendances, études auprès des entreprises), après avoir interprété l'explosion de l'offre en matière de gastronomie japonaise sur le marché de Bentoville (trois nouveaux concurrents en 2006 et deux nouveaux entrants annoncés courant 2007 et 2008) comme des

témoignages de l'existence d'une demande, M<sup>me</sup> Bento s'est interrogée sur le lieu d'implantation le plus pertinent pour son activité. Son choix s'est porté sur le rachat d'un fonds de commerce situé dans un quartier proche du centre de Bentoville. Comme le projet prévoyait la vente de plateaux à consommer sur place et à emporter, la présence de nombreuses entreprises (Lyonnaise des eaux, commerces...) et de divers établissements (lycées...) à proximité était un atout majeur. La situation du local sur un axe de circulation (proche de jardins publics, accès aux boulevards...) pouvait laisser supposer une clientèle « de passage ». Par ailleurs, l'existence d'un espace de stationnement devant la boutique devrait faciliter l'activité de livraison. Enfin, l'entreprise cédant le fonds de commerce était un traiteur chinois proposant une activité équivalente (vente sur place, à emporter et en livraison de produits alimentaires) pour les particuliers. C'est un conflit entre les époux gérant la boutique qui avait conduit ceux-ci à en faire cesser l'activité, mais le quartier disposait bien d'une clientèle locale de particuliers dont les habitudes de consommation correspondaient à l'offre de M<sup>me</sup> Bento (commerce de proximité, cuisine authentique, restauration plutôt rapide et pratique, mais de qualité).

Le modèle de revenus de la société Bento repose sur la vente (sur place, à emporter et en livraison) de *bento* auprès d'une clientèle constituée de particuliers, d'organisations et de groupes de touristes japonais par l'intermédiaire d'opérateurs de tourisme. Les objectifs pariant sur la réalisation de deux tiers des ventes auprès des entreprises, mais il est envisagé que, d'une part, la proximité et, d'autre part, le peu de temps disponible pour la prospection en phase de démarrage laissent finalement une place plus importante à la consommation sur place et aux plateaux à emporter.

Le tableau ci-dessous récapitule les cibles et la proportion des ventes par canal de distribution. Cette proportion est exprimée en nombre quotidien de *bento* vendus dans le corps du tableau et en pourcentage pour les totaux. En ce qui concerne les touristes japonais, l'activité saisonnière n'a pour l'instant pas fait l'objet d'un chiffrage.

TABLEAU 6 – Proportion des ventes par canal de distribution

	À EMPORTER	SUR PLACE	À LA LIVRAISON	TOTAL PAR CIBLE
Particuliers	12	6	0	34 %
Organisations ou particuliers (buffets)	0	0	35 (un buffet par jour)	66 %
Total par mode de consommation	26,09 %	13,04 %	60,87 %	100 %
Chiffre d'affaires quotidien estimé (prix moyen par client à 15 €)	180 €	90 €	420 €	CA quotidien 690 €

L'entreprise sera ouverte cinq jours par semaine et fermée environ 5 semaines par an (fermeture annuelle, jours fériés...). Le CA prévisionnel annuel hors taxes s'élève à 162 150 €, résultat du calcul suivant : 690 € × 5 jours × 47 semaines.

La fixation du prix conjugue deux objectifs : dégager une marge et correspondre à l'image recherchée.

La qualité des matières premières et l'image haut de gamme de la cuisine japonaise permettent des prix relativement élevés. Ceux-ci varient entre 7 € pour un petit plateau de sushis à plus de 20 € pour un *bento* japonais « de luxe », voire à 50 € pour certaines formules « duo ». À l'heure du déjeuner, une « formule midi » comprend un plat chaud traditionnel (*donburi*) accompagné d'une soupe ou d'une salade et d'une boisson à 10 €.

Le seuil de rentabilité est estimé atteignable la première année d'activité. Après celle-ci, le développement des cibles entreprises (et administrations) ainsi que l'approche des touristes deviennent essentiels. En effet, la vente à la livraison pour des commandes groupées de ce type est beaucoup plus rentable : le temps de travail des salariés est optimisé ce qui offre la possibilité de procéder à des remises, les quantités vendues compensant largement l'érosion de la marge unitaire.

#### 2.2.4 *Le partage pour une stratégie gagnant-gagnant avec les parties prenantes*

M<sup>me</sup> Bento aborde les partenaires de son entreprise en étant parfaitement consciente qu'ils ne se sont pas tous engagés dans son projet pour les mêmes raisons et qu'ils n'imposent pas tous une égale attention.

La première catégorie de parties prenantes est constituée des clients de l'entreprise, puis de leurs prescripteurs (tour opérateurs pour les touristes japonais). Leur fidélité assurera les revenus permettant à l'entreprise de survivre, mais également la notoriété de celle-ci et la reconnaissance nécessaire à son développement. L'offre de M<sup>me</sup> Bento doit présenter, à leurs yeux, un avantage visible.

Cet avantage concurrentiel, M<sup>me</sup> Bento le doit notamment aux acteurs internes de l'entreprise (elle-même, son associée, ses salariées) dont il faut obtenir une implication forte et sans faille pour permettre à l'entreprise de surmonter les obstacles. Ainsi, par exemple, grâce à M<sup>me</sup> Docteur, l'obtention du prêt bancaire, le rachat du fonds de commerce, l'accès au marché des entreprises pharmaceutiques de son réseau sont favorablement engagés. Les compétences et l'authenticité conférée par la présence des deux salariées japonaises sont également des éléments garants du positionnement original de l'entreprise Bento et de son identification par les consommateurs. En contrepartie, ces dernières éprouvent la satisfaction de travailler pour un employeur sensible à leur culture, de promouvoir la gastronomie de leur pays et de bénéficier d'une activité professionnelle valorisante (socialement et financièrement).

M<sup>me</sup> Docteur et la fille de M<sup>me</sup> Bento apportent leur soutien inconditionnel, la jeune créatrice trouve ainsi une source de motivation supplémentaire lui conférant l'énergie qu'appelle tout projet de création d'entreprise.

Aux prestataires tels que ses fournisseurs (poissonnier, maraîcher) ou la société ayant en charge la communication, M<sup>me</sup> Bento doit s'efforcer de faire comprendre la culture de son entreprise. En effet, l'entreprise Bento a besoin de bénéficier de produits et de services en adéquation avec cette culture, de manière à pouvoir elle-même offrir produits et services de qualité. Outre la rémunération qu'ils perçoivent pour leurs prestations, ces partenaires sont intéressés par les projets de développement de M<sup>me</sup> Bento.

Durant la phase de création, les conseils, les formations et l'accompagnement au montage du projet dont a bénéficié M<sup>me</sup> Bento, dans le cadre de structures spécialisées dans ce domaine, ont été essentiels. Le plan d'affaires en cours d'élaboration fait l'objet d'un suivi et ses critiques conduisent à préciser davantage encore le projet.

La principale difficulté du projet réside dans l'obtention de l'agrément de la DDTEFP (direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle) pour faire venir la première cuisinière du Japon, l'un des principaux facteurs clefs de succès du projet. La DDTEFP délivre les autorisations temporaires de travail des salariés immigrés et a pour consigne de limiter l'emploi des ressortissants étrangers de manière à favoriser l'emploi des salariés français. M<sup>me</sup> Bento a dû faire preuve de qualités de négociatrice, mais surtout user de persuasion pour obtenir gain de cause et permettre à la cuisinière de venir en France.

La Figure 7 représente l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise Bento et précise, lorsque cela s'avère pertinent, leur nature, à quel niveau (stade projet ou stade fonctionnement) celles-ci participent, le type de ressources qu'elles apportent, la nature des liens qui les unissent.



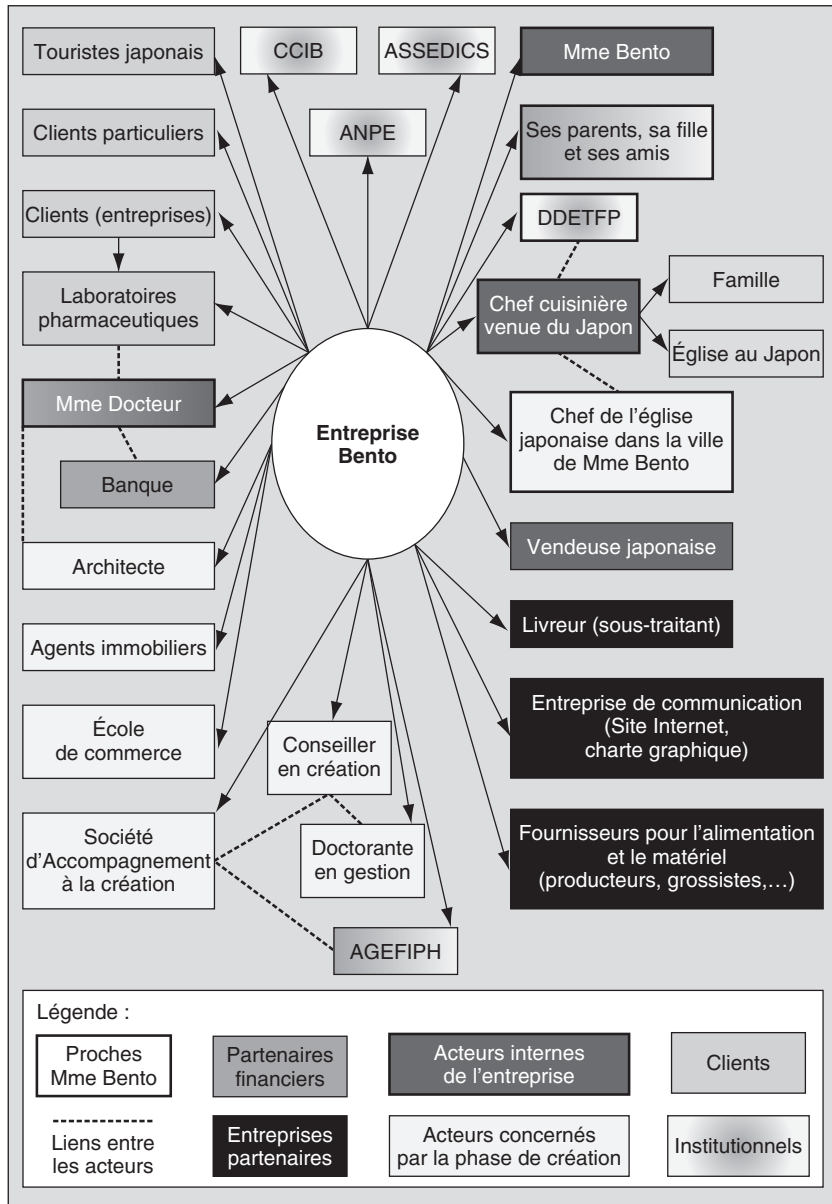


FIGURE 7 – Le réseau de parties prenantes du cas Bento <sup>42</sup>

<sup>42</sup> Nous avons choisi de reproduire cette Figure, car elle a été l'occasion de discussions fertiles avec la créatrice. Mais du point de vue du lecteur, elle est forcément plus pauvre. La matrice des parties prenantes est à ce jour jugée, par elle, trop confidentielle pour être communiquée.

## 2.3 Le BM du cas MicroOndes

Nous avons fait la connaissance de M. Fruitséché et de M. Ingénieur dans le cadre d'une formation à l'entrepreneuriat au sein de l'Incubateur régional Aquitaine. Manifestement interpellés par le contenu de nos interventions (consacrées au processus entrepreneurial et au BM), ils nous ont sollicités pour bénéficier d'un accompagnement autour de la mise au point de leur BM. Nous avons travaillé avec M. Fruitséché sur une période de 5 mois et au cours d'un total de 8 séances de travail. Comme dans la section précédente, le BM de la société MicroOndes est exposé.

### 2.3.1 *Version possible de la première page de la synthèse du projet MicroOndes*

M. Fruitséché, M. Chercheur et M. Ingénieur créent la société MicroOndes. Cette entreprise innovante conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs de mesure du taux d'humidité de divers matériaux grâce à la technologie universelle des micro-ondes. Son premier produit, le DriedFruit, évalue le taux d'humidité, en %, des fruits séchés X. L'appareil est destiné aux professionnels de la filière de X (producteurs et transformateurs), aux instances de contrôle (fraudes, douanes) et aux distributeurs sur les marchés français et internationaux. Pour l'ensemble de ces acteurs, la mesure de ce taux est essentielle, car elle contribue fortement à la qualité finale des fruits séchés X consommés.

Selon les données fournies par le Bureau interprofessionnel du fruit séché X (BIFS X) et de l'International DriedFruit Association (IDA), la production de fruits séchés X est réalisée par 2 000 producteurs et 40 transformateurs. Certains producteurs étant regroupés en coopérative, le potentiel de marché pour le DriedFruit est estimé à 800 utilisateurs cibles. Au niveau international, le marché compte plus de 5 500 clients potentiels. Des discussions avec les clients potentiels lors de salons professionnels ou de l'assemblée générale du BIFS X, il est ressorti que la solution technique attirait. Il restait à rassurer en garantissant la fiabilité des résultats.

Le DriedFruit s'adresse à trois catégories de clients aux attentes desquelles il apporte une solution technique moderne et adaptée : le BIFS X lui-même qui est amené à effectuer des contrôles chez certains acteurs de la filière ; les producteurs et les transformateurs qui doivent assécher puis réhydrater avec précision les fruits pour assurer la qualité des produits finis ; les organismes de contrôles (douanes, fraudes) et les distributeurs qui contrôlent les produits finis pour en garantir la qualité auprès des consommateurs.

En termes d'organisation, les pièces détachées sont livrées dans l'entreprise et le montage est assuré par les trois associés qui protègent ainsi une partie de leur secret industriel. La livraison se fait par l'intermédiaire du BIFS X qui joue également un rôle de relais pour le service après-vente. M. Fruitséché est le dirigeant de la société MicroOndes dont il détient 52,5 % des parts. Il se charge de la gestion administrative, financière et humaine de l'entreprise. Il est par ailleurs responsable de la détection des besoins clients et du développement de l'entreprise. M. Scientifique, responsable scientifique et M. Ingénieur, responsable technique, apporte leur expertise technique dans

la mise au point des mesures du taux d'humidité selon le type de produits. Ils ont respectivement apporté 35 % et 12,5 % du capital qui s'élève à 20 000 €.

En France, la vente prévue est de 600 produits sur trois ans, avec une progression de 100 % la deuxième année et de 50 % la troisième année. Le prix de vente étant fixé à 2 000 € (1 500 € pour les produits vendus par l'intermédiaire du BIFS X), le chiffre d'affaires sur trois ans devrait atteindre, pour la seule vente du DriedFruit, plus d'un million d'euros. Le seuil de rentabilité devrait être atteint dès la première année et les résultats prévisionnels pour les deux années suivantes ont été estimés à 50 000 et à 80 000 €. L'entreprise MicroOndes a de nombreuses perspectives de développement (autres fruits séchés, autres matériaux : alcools, cosmétiques...).

La chaîne de production du produit DriedFruit implique de nombreux acteurs : institutions (qui financent et prescrivent, soucieuses d'avoir une nouvelle entreprise innovante dans le tissu économique local), fournisseurs (pour qui la société MicroOndes constitue un nouveau client plein d'avenir qu'ils espèrent fidéliser), clients (qui ont besoin que l'entreprise continue à assurer, durablement, l'entretien et la mise à jour des produits achetés). Le développement de l'entreprise MicroOndes repose sur la capacité des associés à s'impliquer dans la conception de nouveaux produits innovants et à rassembler les ressources pour les développer sur le plan industriel et les commercialiser.

### 2.3.2 La génération de la valeur

M. Fruitséché est ingénieur de formation et dirige une petite entreprise spécialisée dans la recherche de solutions innovantes pour les PME. Convaincu par le potentiel d'affaires du produit DriedFruit, il a décidé de s'impliquer dans la création de la société MicroOndes. M. Scientifique, spécialiste reconnu des micro-ondes, est chercheur à l'Université. Il sera prochainement retraité, aussi son implication dans l'entreprise MicroOndes est-elle motivée par la perspective de pouvoir transférer ses connaissances scientifiques à des projets industriels, de continuer à mobiliser son expertise tout en se garantissant un complément de revenus. M. Ingénieur, soucieux d'une certaine stabilité et de sécurité, souhaite être toujours employé par son laboratoire actuel et ne rejoindra MicroOndes en tant que salarié qu'en 2010. Motivé par la perspective de voir un projet issu de l'Université atteindre la phase d'application industrielle et de continuer à travailler avec M. Scientifique, il a accepté de devenir associé dans l'entreprise MicroOndes et de collaborer à son lancement et à son développement.

La société MicroOndes conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs permettant de détecter l'eau dans des matériaux et de mesurer le taux d'humidité grâce à la technologie universelle des micro-ondes.

Son premier produit, le DriedFruit, permet de mesurer le taux d'humidité des fruits séchés X au moyen d'une petite sonde introduite à l'intérieur du fruit. L'appareil donne une mesure de ce taux, exprimée en pourcentage, à la fois directe et précise. Cette mesure est essentielle, car elle entre dans les critères de qualité permettant aux produits d'obtenir les labels indispensables à leur commercialisation. L'appareil est donc destiné aux profession-

nels de la filière du fruit séché X (producteurs et transformateurs), mais également aux instances de contrôle (fraudes, douanes, voire distributeurs) sur les marchés français et international.

Dans le cadre de sa première entreprise, M. Fruitséché a été mandaté par le Bureau interprofessionnel du fruit séché X (BIFS X) pour chercher une solution au problème de la mesure du taux d'humidité dans les fruits séchés X. Pour répondre à cette demande, il s'est alors tourné vers l'Université où il a fait la connaissance de M. Chercheur et de M. Ingénieur avec lesquels il a pu mettre au point le DriedFruit. Le BIFS X a souhaité que M. Fruitséché prenne en charge sa commercialisation et il est dès lors apparu opportun à ce dernier de créer la société MicroOndes, avec M. Chercheur et M. Ingénieur comme associés.

Le prototype et la fabrication des dix premiers appareils pour la phase d'étude de la faisabilité technique du projet ont été cofinancés par le BIFS X et l'Incubateur. L'aide à l'innovation (obtenue et financée par OSEO, le BIFS X et l'Incubateur) a notamment permis d'améliorer le design du produit et d'investir dans la communication (logo, charte graphique...). Après une recherche d'antériorité réalisée par la cellule de valorisation de la recherche de l'Université, cette aide a également permis le dépôt d'un brevet dont la propriété sera transférée à l'entreprise quand elle sera immatriculée. La protection du projet a également été assurée par le dépôt de la marque DriedFruit et du nom de la société MicroOndes. D'autres dépôts de marques seront faits lorsque l'entreprise se diversifiera. Le DriedFruit vient résoudre les nombreuses difficultés soulevées par la technique américaine utilisée depuis les années 1960 par l'ensemble de la profession : destruction définitive d'au moins 500 gr de fruits, mesure en degrés Fahrenheit imposant l'achat de matériel coûteux et fragile, appareil ne pouvant pas être déplacé, lecture indirecte du résultat nécessitant l'utilisation de tables de conversion (multipliant le risque d'erreur d'interprétation). Notons que tous les professionnels de la filière ne sont pas équipés de l'appareil américain et certains s'en remettent encore aujourd'hui à leur expérience (palpation, goût, texture) pour estimer le taux d'humidité des fruits. La seule autre méthode reconnue pour la mesure du taux d'humidité est une technique sous vide employée exclusivement dans des laboratoires scientifiques auxquels certains distributeurs ou organismes de contrôle confient des mesures.

Ainsi, par rapport aux méthodes existantes, le DriedFruit apparaît comme un appareil performant, pratique et accessible permettant d'optimiser *in situ* et en temps réel le fonctionnement des chaînes de production et de garantir la qualité des produits qui en sortent.

Pour motiver le rachat sur le marché national, une phase d'amélioration technique du produit (non intrusif, transfert des données *via* la technologie *bluetooth*...) est prévue. L'entreprise MicroOndes compte aborder le marché international du fruit séché X grâce à un partenariat avec l'IDA, équivalent international du BIFS X. À court terme, l'adaptation du produit aux autres fruits secs et séchés est envisagée, car elle ne nécessite pas un investissement lourd en matière de recherche et développement. La faisabilité technique est actuellement évaluée par les associés et une étude de

marché est en cours (financée par l'Incubateur). Enfin, l'adaptation de la technologie à d'autres matériaux (comme les alcools ou la biomasse) constitue la principale voie de diversification à moyen terme (objectif fixé à 2010). Pour créer l'entreprise MicroOndes, l'équipe entrepreneuriale a obtenu des ressources financières auprès d'institutions publiques (OSEO, Conseil régional, Incubateur), du BIFS X et également des trois associés. Ces ressources ont permis de financer les diverses études initiales (faisabilité, protection, technique), la production des appareils pour la phase de test et la création de la société. Dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise, des fonds vont devoir être levés auprès de sociétés de capital-risque ou de banques pour soutenir la R&D et explorer les marchés potentiels. Des ressources matérielles ont été obtenues auprès de divers fournisseurs (contenants, sondes, puces électroniques...) pour la fabrication des premiers appareils et des relations commerciales durables se sont établies puisque ces fournisseurs continuent à approvisionner la société. Diverses compétences ont été mobilisées grâce à des partenaires tels que l'Incubateur (formation, accompagnement), la Pépinière (conseil), l'Université (savoir scientifique), la Cellule de valorisation (connaissances juridiques), la Société de communication (marketing), sans lesquels l'entreprise n'aurait pu voir le jour.

M. Fruitséché est le dirigeant de la société MicroOndes, au capital de 20 000 €, dont il détient 52,5 %. M. Scientifique et M. Ingénieur ont respectivement apporté 35 % et 12,5 % de ce capital. M. FruitSéché se charge de la gestion administrative, financière et humaine. Il est par ailleurs responsable de la détection des besoins clients et du développement de l'entreprise. M. Chercheur et M. Ingénieur sont respectivement responsable scientifique et responsable technique dans l'entreprise. Ils mobilisent leur expertise pour résoudre des problèmes de mesure de taux d'humidité dans d'autres domaines (biomasse, cosmétiques, alcools...).

Au démarrage, compte tenu du nombre limité d'appareils DriedFruit fabriqués, toutes les pièces sont livrées dans les locaux de l'entreprise et l'assemblage des produits est fait en interne, par les trois associés, qui conservent, ce faisant, un certain secret industriel et protègent leur savoir-faire (notamment sur le montage de la sonde). Le BIFS X est dépositaire de quelques appareils et sert d'intermédiaire pour le service après-vente : il réceptionne les appareils défectueux, fournit un appareil de rechange le temps de la réparation et transfère les appareils à réviser à la société MicroOndes.

La présence ponctuelle de stagiaires est prévue. Pendant la phase de mise au point du projet, un étudiant en électronique a participé, avec M. Ingénieur, à l'élaboration de la carte électronique tandis qu'une étudiante en ingénierie agroalimentaire, au sein du BIFS X, a mis au point le protocole de test des appareils et a réalisé les premiers essais. À moyen terme, l'emploi d'une secrétaire est envisagé pour aider M. Fruitséché sur le plan administratif et lui permettre de dégager du temps pour la prospection commerciale.

### 2.3.3 Rémunération de la valeur

Les données suivantes ont été rassemblées grâce au BIFS X et à l'International DriedFruit Association (IDA) qui ont donné accès à l'ensemble des

études réalisées chaque année pour la filière et ont permis à M. Fruitséché et ses collaborateurs de rencontrer les professionnels, par exemple au cours de l'Assemblée générale du BIFS X ou de salons professionnels, afin de soumettre leur projet et de recueillir des informations précieuses.

Au niveau national, le marché compte plus de 800 clients potentiels. 94 % de la production de fruits séchés X est située dans l'Ouest de la France. Elle est réalisée par environ 2 000 producteurs et 40 transformateurs animés par une volonté commune : le respect d'une réglementation rigoureuse au service de la qualité d'un produit sain et naturel. Certains producteurs étant regroupés en coopérative, le potentiel de marché pour le produit DriedFruit est estimé à plus de 800 utilisateurs cibles. Le BIFS X est lui-même un acheteur potentiel de l'appareil en raison des missions d'arbitrage qui lui sont parfois confiées par des acteurs du secteur et qui l'amènent à effectuer différents contrôles sur les sites de production ou de transformation.

Au niveau international, le marché cible compte plus de 5 500 clients potentiels. Cette filière mondiale est animée et gérée par l'IDA qui a pour objet d'établir une liaison permanente entre les producteurs mondiaux de fruits séchés X, de coordonner les efforts destinés à sauvegarder les intérêts des producteurs, d'accroître la consommation mondiale, d'assurer, parmi ses membres, les échanges de renseignements d'actualité sur la production et les mouvements des marchés et d'organiser des rencontres économiques entre eux.

Des discussions avec les clients potentiels, il ressort que la solution technique attire, même si une certaine inquiétude quant à la fiabilité des résultats transparait. Il faudra donc rassurer sur ce point. Par ailleurs, un prix psychologique a également été fixé autour de 1 500 €.

Le modèle de revenus de la société MicroOndes repose, classiquement, sur la vente des produits qu'elle fabrique. Les acheteurs du DriedFruit sont rassemblés sur la Figure ci-dessous. Sur cette représentation du marché, des informations apparaissent quant aux liens qui existent entre les acteurs. Ainsi, on voit clairement le rôle d'intermédiaire prescripteur joué par le BIFS X.

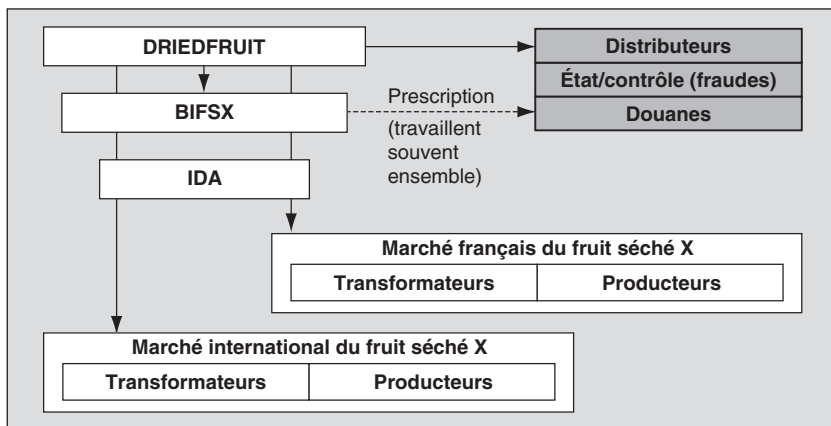


FIGURE 8 – Les acheteurs de DriedFruit.

Le tableau suivant récapitule la valeur perçue par les cibles de la société MicroOndes, c'est-à-dire la valeur qui, selon elles, permet de justifier le prix exigé pour l'acquisition de produit DriedFruit.

TABLEAU 7 – Valeurs pour les cibles de DriedFruit.

CIBLES	VALEUR JUSTIFIANT LE PRIX DEMANDÉ
BIFS (en tant qu'utilisateur du DriedFruit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Motif d'utilisation : il doit faire des contrôles, à la demande de certains acteurs, sur les chaînes de production et de transformation</li> <li>→ Intérêt du DriedFruit : appareil pratique, transportable, facilite les contrôles, même équipement que les professionnels de la filière donc comparaison possible des mesures obtenues</li> </ul>
Transformateurs et producteurs (marché français et international)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Motif d'utilisation : ils doivent respecter des taux précis (20 % pour la phase d'assèchement chez les producteurs et 35 % pour la phase de réhydratation chez les transformateurs) qui garantissent la qualité des fruits séchés X et l'obtention des labels de qualité essentiels à la bonne commercialisation des produits finis</li> <li>→ Intérêt du DriedFruit : appareil performant qui permet d'optimiser le fonctionnement des chaînes de production en temps réel (température des fours, temps de séchage) et qui résout les difficultés posées par l'enseigne solution ; investissement initial réduit et rapidement amorti</li> </ul>
Organismes de contrôles (douanes, fraudes) et distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Motif d'utilisation : ils doivent faire des contrôles sur les produits finis pour garantir leur qualité vis-à-vis des consommateurs</li> <li>→ Intérêt du DriedFruit : appareil performant, pratique, transportable, facilite les contrôles, permet d'éviter la sous-traitance des mesures à des laboratoires, même équipement que les professionnels de la filière, donc comparaison possible des mesures obtenues</li> </ul>

Le prix de vente du DriedFruit est fixé à 2 000 € sur la base de l'estimation du coût de fabrication et après application d'une marge permettant à la société MicroOndes d'assurer sa rentabilité. Remise déduite, les ventes qui passeront par le BIFS X se feront à un prix de 1 500 € et les commandes en grandes quantités pourront également bénéficier d'une remise. Un abonnement annuel est également proposé pour l'entretien des appareils couvrant le service après-vente c'est-à-dire les réparations, le renouvellement des composants à durée de vie limitée (sonde, batterie) et incluant le prêt, pendant la période de réparation, d'un appareil de rechange (disponible au BIFS X). Cet abonnement fonctionne donc comme une garantie. Le renouvellement des pièces et les réparations s'avéreront payants si l'abonnement n'a pas été souscrit.

La répartition prévisionnelle des ventes est la suivante : 100 appareils la première année (soit 200 000 € de CA), 200 la deuxième année et 300 la

troisième année. Sur le marché international, qui compte plus de 2 000 clients potentiels, M. Fruitséché projette de vendre entre 50 et 100 appareils par an à partir de la deuxième année.

L'objectif est d'atteindre le seuil de rentabilité la première année. Le résultat prévisionnel est estimé entre 50 000 et 80 000 € pour la deuxième et la troisième année. La rentabilité du DriedFruit est assurée grâce à la marge appliquée<sup>43</sup> sur chaque produit et grâce à l'absence de concurrence : l'entreprise bénéficie d'un marché captif dès lors que le produit a été prescrit par le BIFS X. Toutefois, si le produit atteint un certain équilibre financier, le marché national reste de taille limitée et l'accès au marché international ou aux autres fruits secs et séchés n'est encore qu'hypothétique. Il ne suffit donc pas à assurer la rentabilité, sur la durée, de la société MicroOndes. Les projets de diversification sont indispensables afin de trouver des débouchés rentables pour la technologie travaillée et parvenir à pérenniser l'activité. C'est pourquoi l'activité de R&D est fondamentale dans l'entreprise et les recherches de financement se poursuivent sur ce plan. Sur certains de ces projets, l'équipe de la société MicroOndes envisage de faire payer aux clients potentiels, sous forme d'une prestation de service, les études de faisabilité technique.

### 2.3.4 *Le partage pour une stratégie gagnant-gagnant avec les parties prenantes*

L'entreprise MicroOndes est une jeune entreprise innovante dont le lancement et le développement reposent, pour l'essentiel, sur la capacité de l'équipe entrepreneuriale à rassembler de nombreuses ressources, compétences et énergies. Les trois entrepreneurs l'ayant parfaitement compris, une réflexion en profondeur a été conduite, pour chaque catégorie de partie prenante, sur la valeur susceptible d'être créée pour elle. L'ensemble du modèle repose sur la façon dont les destinataires perçoivent l'offre (le DriedFruit aujourd'hui, mais ses autres produits dans un temps à venir) de sa valeur ajoutée, notamment par un positionnement très clair vis-à-vis des solutions techniques concurrentes.

Cette réflexion est restituée dans le Tableau suivant. Les associés et les cibles de l'entreprise ne seront pas présentés<sup>44</sup>, leurs attentes et leurs apports à l'entreprise ayant déjà été exposés dans le cadre de la génération de valeur. Les parties prenantes (PP) les plus importantes, celles avec lesquelles l'échange de valeur est le plus significatif, ont été retenues. Avec les quatre premières PP du tableau, les échanges de valeur se précisent assez facilement en échanges « exceptionnels », tandis qu'avec les quatre dernières PP, plus institutionnelles, les échanges sont plutôt « naturels ».

43 Non communiquée pour des questions de confidentialité.

44 Le lecteur notera l'absence des deux premières colonnes relatives aux ressources apportées par les parties prenantes et leur usage (qui font le lien entre génération et partage) : il s'agit d'un choix relatif à la contrainte de la présentation du BM dans cet ouvrage. L'entrepreneur et son accompagnateur ne doivent évidemment pas, dans le travail de fond inhérent à la mise au point du BM, les évacuer.



TABLEAU 8 – Extrait du tableau des parties prenantes de MicroOndes.

PARTIE PRENANTE	VALEUR ATTENDUE PAR LA PP OU CREEE POUR ELLE	VALEUR CREEE PAR LA PP	POUVOIR/INFLUENCE	ATTITUDE ET CONVENTIONS A CONNAITRE
BIFS X (en tant que prescripteur et apporteur de ressources financières)	Représentant de 99 % de la profession, le DriedFruit vient conforter sa position d'institution responsable de la modernisation de la profession ; droit de préemption sur le brevet (dans le cas où il serait cédé) ; obtention d'un tarif privilégié pour ses adhérents (crédibilité accrue)	Donne l'accès au marché : il rassure les acheteurs potentiels en recommandant, prescrivant le DriedFruit ; apporte des capitaux pour la phase de développement et de test de la solution	Sans le BIFS X, l'idée ne serait jamais apparue et sans lui, l'accès au marché du fruit séché X est impossible : il rend l'existence de la société MicroOndes possible	Le BIFS X engage sa responsabilité en étant prescripteur du produit ; pendant la phase de création, il est responsable du retard pris dans la création de l'entreprise, car il a demandé de nombreuses garanties (tests...) avant de donner son feu vert et de cautionner le lancement commercial du DriedFruit ; une PP qu'il faut rassurer
Société de communication	Chiffre d'affaires Participer à un projet de création, où tout est à faire = valorisable vis-à-vis de leurs clients potentiels Développement de l'entreprise MicroOndes (CA additionnel)	Compréhension du projet et sa juste traduction dans le logo et la charte graphique... Partenariat durable	Qualité relationnelle difficile à établir avec un nouveau partenaire (perte de temps et moindre qualité s'ils se désengagent) Influence le projet en incitant les fondateurs à accentuer la dimension écologique	Très impliquée dans le projet Le monde de la création graphique : nécessité pour ce partenaire de rester au contact des tendances en matière de communication.
Fournisseurs des composants de l'appareil	Chiffre d'affaires Si l'entreprise se développe, un nouveau « bon » client dans leur portefeuille	Du matériel de qualité, adapté aux besoins de l'entreprise Des tarifs avantageux pour améliorer les marges	D'autres fournisseurs potentiels existent qui peuvent les remplacer, mais perte de temps, risque d'avoir des tarifs moins intéressants...	Il faut veiller au secret industriel (notamment sur la carte électronique et le montage de l'appareil).

PARTIE PRENANTE	VALEUR ATTENDUE PAR LA PP OU CREEE POUR ELLE	VALEUR CREEE PAR LA PP	POUVOIR/ INFLUENCE	ATTITUDE ET CONVENTIONS A CONNAITRE
Prestataires de services (comptabilité, GRH, marketing...)	Chiffre d'affaires Élargissement du portefeuille de clientèle	Prestations de qualité Accès à de nouveaux marchés (société de marketing), de nouvelles compétences (société de coaching et GRH) Fiabilité de la gestion de l'entreprise (expert comptable)	Pour la société marketing : risque de perdre l'accès au marché des fruits secs et séchés si elle ne fait pas correctement l'étude Pour les autres : d'autres prestataires peuvent les remplacer	Le professionnalisme et la réputation de ces prestataires peuvent crédibiliser ou au contraire affaiblir l'entreprise – il faut donc se renseigner sur elles
Incubateur	Avoir soutenu un projet issu d'un labo universitaire (loi sur l'innovation) Participer au développement économique grâce au transfert de technologie Avoir dans son portefeuille une entreprise pérenne	Finance (avance remboursable) Conseil ( <i>business plan</i> , forme juridique, orienté vers des experts) et formation Intermédiaire avec l'Université Réseau Légitimation du projet (« carte de visite »)	Sans leur soutien, manque à gagner financier pour la phase de création Perte de crédibilité si l'Incubateur ne soutient pas le projet	Attitude favorable : implication forte du conseiller qui croit au projet Incubateur présent dans d'autres instances : son soutien ouvre des portes pour les entrepreneurs
Cellule de valorisation	Une juste rémunération de l'Université : des redevances, des royalties basées sur le CA (liée à la cession du brevet) Voir un projet issu de l'université se réaliser	Expertise juridique sur la propriété industrielle (recherche d'antériorité du brevet) Rend l'existence de l'entreprise possible (sans brevet, pas de société)	Peut complètement bloquer le projet Besoin de leur validation pour obtenir aide de l'Incubateur	Favorable au transfert de technologie issue de l'université, mais attendues en termes de création de valeur financière très fortes : relations complexes avec cette PP

PARTIE PRENANTE	VALEUR ATTENDUE PAR LA PP OU CREEE POUR ELLE	VALEUR CREEE PAR LA PP	POUVOIR/ INFLUENCE	ATTITUDE ET CONVENTIONS A CONNAITRE
OSEO	Réussite de l'entreprise : création d'emplois, création de produits... car cette institution est évaluée et subventionnée sur ce critère Avoir en portefeuille une entreprise qui va leur donner du travail : financement du développement Crédibilité accrue dans le secteur de l'innovation	En plus du financement : conseil, valorisation du projet auprès des instances publiques, réseau, « label » innovation, sorte de « carte de visite », interlocuteur pour le développement de l'activité	Sans eux, pas de financement possible de l'étude de marché sur les autres fruits secs et séchés Manque à gagner financier Perte de crédibilité à ne pas être pris au sérieux par l'ANVAR	Attitude globalement favorable puisque projet innovant OSEO présent dans toutes les instances : ils peuvent bloquer le dossier à d'autres niveaux s'ils n'y croient pas Acteur à soigner : il faut s'en servir comme d'un vecteur de communication pour le projet
Pépinière	Concrétiser le passage de la recherche vers le développement économique Afficher un « taux de réussite » : en termes de quantité et de qualité Justifier les financements reçus	Conseil Faciliter les relations avec les institutions et l'Université, car connaissance des « rouages » Aide à mobiliser les sources de financement Vecteur de communication Réseau pro	Risque de retard dans le projet s'ils n'aident pas Le projet peut paraître moins légitime sans leur soutien (contacts directs avec les décideurs)	Attitude favorable : implication forte du conseiller qui croit au projet Attend des fondateurs une implication totale dans la nouvelle entreprise



# CHAPITRE 4

## Contribution du BM à une théorie de l'entrepreneuriat

L'utilité pratique du BM se révélant, le chercheur est tenté de le lire théoriquement puisqu'il est appelé, par son activité, à proposer des modèles de la réalité pour mieux la comprendre, puis la maîtriser. À ce titre, si le premier chapitre de cet ouvrage a, sur un plan pratique, placé le BM au cœur du processus de mise au point d'une affaire, ce quatrième et dernier chapitre devrait pouvoir faire de même, mais, cette fois, sur un plan théorique. Autrement dit, pour en partie paraphraser l'annonce formulée lors de la présentation du premier chapitre, ici, l'objectif est de rappeler notre théorie de l'entrepreneuriat et de montrer à la fois pourquoi et comment y insérer le BM.

Le périmètre théorique de l'entrepreneuriat peut être tracé selon au moins deux approches. La première se base sur les principaux paradigmes du domaine (section 1) : l'opportunité, l'innovation, la création de valeur nouvelle et enfin l'impulsion d'une organisation. Chacun d'entre eux constitue un référentiel, un cadre générique de réflexion pour un ensemble de spécialistes apportant de la connaissance sur la base d'une fondation théorique sur laquelle ces spécialistes s'accordent. Ainsi, certains assimilent l'entrepreneuriat à la création ou à la détection d'une opportunité d'affaires et à l'exploitation de celle-ci. D'autres associent l'entrepreneuriat à l'innovation, laquelle n'est pas forcément une rupture radicale. Elle peut revêtir des formes plus incrémentales et provoquer une nouveauté, mais

toujours relative. L'intensité de la nouveauté est en effet parfois difficile à apprécier et il est à la fois prudent et raisonnable de nuancer en parlant de valeur nouvelle plus ou moins intense. Pour produire celle-ci, une organisation est nécessaire, c'est-à-dire une dynamique consistant à réunir des ressources et à les organiser pour entreprendre. L'organisation naissante est une cristallisation des relations instaurées par l'entrepreneur avec un ensemble de partenaires disposant des ressources dont il a besoin. Notre cadre théorique s'inscrit dans cette conception (section 2) et cette cristallisation est en fait une convention : le BM. Ce dernier apporte à une théorisation de l'entrepreneuriat autant qu'il apporte pratiquement à la mise au point d'un projet. Ce constat s'avère cohérent avec une conception de la recherche consistant à étudier les pratiques pour les théoriser.

## 1. Les quatre principaux paradigmes du domaine de recherche en entrepreneuriat

Selon Verstraete et Fayolle (2005), le domaine de recherche en entrepreneuriat est traversé par un certain nombre de paradigmes, le plus souvent attachés à l'objet travaillé, voire regroupés dans différents courants tels que celui de la création de valeur nouvelle (4.1.1), de l'opportunité d'affaires (1.2), de l'innovation (1.3) et de l'impulsion d'une organisation (1.4). Nous reprenons ce découpage, avec une autre formulation dans son contenu, pour présenter les soubassements théoriques du phénomène entrepreneurial. Les frontières entre les paradigmes sont, dans les faits, poreuses. En conséquence, il est sans doute prudent d'éviter tout dogmatisme en appréciant leur complémentarité.

Un tel cadrage contribue indubitablement à la compréhension du domaine de recherche en entrepreneuriat, mais il nous semble encore trop figé pour, dans une perspective praxéologique telle que nous la concevons, dynamiser l'éclairage théorique des pratiques par une déclinaison instrumentale des théories. Le BM peut alors être appelé pour dépasser cette difficulté (1.5). Ce ne sera pas suffisant, car, en respect des principes épistémologiques de chaque paradigme, il est prudent d'éviter les amalgames. Mais ce sera l'objet de la section suivante (section 2) de proposer une réponse à cette difficulté.

### 1.1 Le paradigme de la création de valeur

Il est difficile de ne pas associer le monde socioéconomique à celui de l'entrepreneuriat puisque l'acte entrepreneurial vise bien souvent à y faire des affaires. Ces dernières s'effectuent autour de la valeur des choses que les acteurs du marché souhaitent échanger. Ces choses sont diverses. Elles constituent des ressources pour celui qui en a besoin ou qui sait les exploiter. Par exemple, un acheteur échange avec son fournisseur de l'argent contre de la marchandise ou des matières premières. Un acteur du

développement local échange avec un créateur d'entreprise une subvention contre la promesse de la création d'emplois.

Cette valeur échangée, et relative, peut être considérée comme objective. Dans ce cas, outre la rareté de la chose, qui accroît sa valeur, son utilité importe moins que la quantité de travail nécessaire à sa production. Cette quantité est mesurable, donc valorisable. Une telle lecture pourrait inciter à voir l'entrepreneur comme celui qui a su mettre en œuvre les moyens de produire une valeur qui est la résultante de la somme des travaux accomplis. Autrement dit, l'entrepreneur est un agent coordonnant des facteurs de production. Une telle conception relève d'une approche classique de l'économie, et on pensera notamment aux thèses de David Ricardo.

Cette valeur peut aussi relever d'une acception subjective, où la rareté est combinée à l'utilité de la chose telle que la perçoit l'individu souhaitant acquérir cette dernière. L'entrepreneur est alors celui qui permet à cet individu de trouver la chose au prix juste, c'est-à-dire, finalement, au prix qu'il est prêt à payer. On pensera ici à l'approche hétérodoxe de l'École autrichienne d'économie qui consacre le rôle de l'entrepreneur. Celui-ci apporte la valeur des choses en la révélant, selon Israël Kirzner, par la mise en relation d'un acheteur et d'un vendeur autour du prix déclenchant la transaction. Selon Joseph Schumpeter qui, bien que d'origine autrichienne, ne peut pas être rangé dans le courant de l'École autrichienne (Quiles, 1997 ; Aimard, 2005), la valeur est apportée par de nouvelles façons de faire. Kirzner et Schumpeter posent les fondements de deux paradigmes de l'entrepreneuriat, respectivement celui de l'opportunité d'affaires et celui de l'innovation. L'entrepreneur y est l'acteur central du phénomène entrepreneurial. L'individu entretient ainsi une relation privilégiée avec la valeur que son action apporte, idée retrouvée dans la thèse de Bruyat (1993) et reprise dans l'article de Bruyat et Julien (2000).

Selon ces auteurs, l'individu et la création de valeur sont dans une relation dialogique. Cette dernière expression, empruntée à Edgar Morin et à Magoroh Maruyama<sup>45</sup>, témoigne d'une dualité maintenue entre deux éléments à la fois complémentaires et antagonistes. Ainsi, l'individu est nécessaire à la création de valeur, laquelle investit en retour l'individu au point de pouvoir changer ses caractéristiques, ses activités, son statut social, etc. Autrement dit, l'individu apporte une valeur plus ou moins nouvelle et cette dernière provoque des changements plus ou moins marqués chez l'individu. Le caractère antagoniste de la relation ne veut pas dire que l'individu et la création de valeur s'opposent, mais plutôt que l'une des dimensions du phénomène influence fortement l'autre ; ici, par exemple, la création de valeur nouvelle implique un changement radical dans ce que devient la personne.

Dans un phénomène observé, plus l'apport de valeur nouvelle est important et plus le changement vécu par l'individu est fort, et plus, par conséquent, Bruyat (1993) reconnaît ce phénomène comme entrepreneurial. A

45 Emprunt dont on pourrait discuter.

*contrario*, lorsque l'apport de valeur nouvelle est modeste, voire nul, et que l'individu n'en subit aucun changement, moins le phénomène observé est susceptible d'entrer dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat. Entre ces deux extrêmes, Bruyat (1993) identifie certaines catégories de phénomènes (la création d'entreprise, l'innovation, etc.) pour discuter de leur inscription dans le champ de l'entrepreneuriat et place ensuite l'axe du temps dans son modèle afin de pouvoir expliquer que le statut d'un individu sur la matrice qu'il propose peut évoluer<sup>46</sup>. Un individu peut être entrepreneur lors du lancement de ses affaires, puis devenir rentier sans que la dialogique « individu – création de valeur nouvelle » perdure ; il n'est dans ce cas plus entrepreneur.

Aujourd'hui, on s'accorde à reconnaître que la valeur n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, ce qui permet d'inclure dans le phénomène entrepreneurial des projets relevant par exemple de l'économie sociale et solidaire, du domaine associatif, plus largement ce que les Anglo-Saxons rangent sous la dénomination « *no-profit organization* ». Elle peut aussi, selon une conception plus managériale et en référence à la théorie des parties prenantes, être relative à chaque partenaire avec lequel un échange s'instaure (Verstraete, 2003).

Les relations du BM avec le paradigme de la création de valeur semblent évidentes. La lecture de la section 2.2 du premier chapitre fait apparaître que la notion de proposition de valeur se rapproche de la valeur subjective du paradigme et que la notion de fabrication de la valeur peut illustrer la conception objective de la valeur. La notion de valeur doit aussi dépendre de chaque catégorie de partenaires, voire de chaque partie prenante, puisque, pour être convaincu de l'intérêt de l'échange, tout acteur doit saisir ce qu'il en tire avant d'apporter ce qui est attendu par le porteur du projet.

## 1.2 Le paradigme de l'opportunité d'affaires

L'opportunité d'affaires est inscrite dans l'École autrichienne par l'un de ses représentants les plus cités dans le domaine de l'entrepreneuriat, à savoir Kirzner (1973). Cette école, portée par d'illustres noms (Menger, von Mises, Hayek...), prône l'individualisme méthodologique, lequel reconnaît les individus, et leurs actions, comme la base de compréhension des phénomènes socioéconomiques. Si elle n'est pas homogène, puisque des courants se sont distingués en son sein (voir entre autres l'ouvrage que consacre Aimard aux apports de cette école, 2005), les auteurs s'accordent sur une conception praxéologique de leur discipline. Celle-ci considère l'action humaine. Avec von Mises (1949), l'économie se

---

<sup>46</sup> Dans cette matrice, l'axe des abscisses correspond à la création de valeur nouvelle. À son origine, la création de valeur nouvelle est nulle, alors qu'à son extrémité, elle est maximale. L'axe des ordonnées correspond au changement que connaît l'individu par son apport de valeur nouvelle. À son origine, il ne connaît aucun changement, alors qu'à l'autre extrémité, le changement est maximum.



range dans une science plus générale, la praxéologie, dans laquelle la capacité influence la valeur des choses. Il faut donc tenir compte des désirs, des jugements, des théories ou des idéologies des individus, et plus globalement autant de leurs caractéristiques psychologiques que de leurs attributs physiques. Les individus sont ainsi considérés comme des êtres réels usant d'heuristiques<sup>47</sup> pour mener des actions identifiables, chacun d'entre eux décidant néanmoins en fonction de ce qui lui semble être la meilleure option pour lui.

Selon Kirzner, l'entrepreneur est en quelque sorte un arbitre sur le terrain des marchés. Parce qu'il possède une capacité de vigilance, il repère des déséquilibres, il est alerté d'une possible rencontre entre un achat et une vente. Il provoque cette rencontre en ajustant le prix de l'échange. L'acheteur est d'accord sur le prix, car il ne pense pas pouvoir en trouver un plus bas pour la même offre, et le producteur de cette dernière n'imagine pas pouvoir trouver un acheteur acceptant de payer davantage. Ainsi, l'opportunité vient d'un dysfonctionnement dans un marché, d'une imperfection ou d'un déséquilibre économique, susceptibles d'être exploités par un entrepreneur qui, par son action, ramène le marché à un relatif état d'équilibre. Cette relativité s'explique par le caractère à la fois processuel et dynamique du marché rendant l'équilibre toujours approximatif, voire vain<sup>48</sup>. La conception processuelle du marché s'explique par la pluralité des objectifs poursuivis par les individus (consommateurs, possesseurs de ressources, producteurs, entrepreneurs...), par les préférences de ces derniers, par la disponibilité des ressources (exemple : une technologie), etc.

L'opportunité est ici considérée, avant tout, comme une source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et la disponibilité des ressources nécessaires, lesquelles sont éventuellement converties en offre par un processus de transformation et de production. Autrement dit, les opportunités sont décelables au sein des marchés. Si on les assimile souvent à des possibilités de vendre, il nous semble important de ne pas évacuer l'idée qu'elles sont aussi des capacités d'acheter.

Pour Kirzner, c'est grâce à sa connaissance qu'un individu est conduit à entreprendre. Que cet acte soit ponctuel ou persistant, l'entrepreneur tire profit de la mise en relation de la vente et de l'achat (le profit étant la différence entre le coût de l'offre et le prix obtenu). L'entrepreneur peut être le producteur, et/ou le propriétaire et/ou l'innovateur, mais pas forcément<sup>49</sup>, même si la nouveauté qu'il apporte au marché peut se transfor-

47 Le terme « heuristique » peut faire l'objet de plusieurs définitions, mais, sur le plan individuel, de façon large, il inclut la capacité de l'individu à inventer, à mobiliser sa créativité, son jugement, son intuition, ses capacités cognitives, etc.

48 Certains auteurs de l'École autrichienne expliquent que l'équilibre est une illusion ; on pensera notamment aux thèses d'Hayek (1949) exploitant, entre autres, l'idée de l'impossibilité d'une information complète. Hayek et Kirzner ne s'accordent donc pas sur la question de l'équilibre des marchés : le premier n'y croit pas, tandis que le second considère que le déséquilibre est une erreur occasionnant une possibilité d'affaires pour l'entrepreneur, lequel rétablit l'équilibre.

mer en rente parce que, pendant un temps donné, il est le seul à posséder la connaissance permettant de produire l'offre afférente. L'entrepreneur peut spéculer à l'occasion, notamment lorsqu'il réunit les ressources disponibles aujourd'hui et nécessaires pour l'offre autour de laquelle des affaires seront faites demain (parfois quelques années plus tard). L'entrepreneuriat s'explique ici par une capacité cognitive à repérer des opportunités et à agir pour que la transaction s'effectue. Encore faut-il, évidemment, que la compétition puisse s'exprimer sans contrainte. Kirzner prône donc le libéralisme défendu par l'École autrichienne et notamment par von Mises.

Shane et Venkataraman (2000), dans une note de recherche largement commentée depuis, défendent ce paradigme de l'opportunité. Ils considèrent que la recherche en entrepreneuriat doit se focaliser sur l'existence, la découverte et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales. Les chercheurs du domaine devraient avoir pour objectif de répondre aux questions suivantes : « 1/ pourquoi, quand et comment les opportunités de créer de nouveaux produits ou services apparaissent[-elles] ? 2/ pourquoi, quand et comment certains individus, et pas d'autres, découvrent[-ils] et exploitent[-ils] ces opportunités ? 3/ pourquoi, quand et comment différents types d'action sont[-ils] conduits pour exploiter les opportunités entrepreneuriales ? » (Shane et Venkataraman 2000 p. 218). Sans verser dans le propos épistémologique, les auteurs adoptent implicitement, et logiquement, le réalisme abstrait de l'École autrichienne, selon lequel les effets peuvent être objectivement reliés à des causes, quand bien même celles-ci sont à l'initiative d'individus pensant et agissant dans leur subjectivité et leurs préférences : « toute reconnaissance d'une opportunité est un processus subjectif, les opportunités elles-mêmes sont des phénomènes objectifs non connus ni de tous ni de tout temps » (p. 220). Le caractère objectif de l'opportunité est aujourd'hui discuté, mais il faut le comprendre en référence à la position épistémologique de l'École autrichienne et ne pas l'assimiler à une existence ontologique des choses. Toutefois, avec Sarasvathy, Venkataraman (Venkataraman, Sarasvathy, 2001) révisé sa position. L'opportunité devient aussi l'objet d'une création. Les auteurs le clament avec insistance, comme le prouvent les multiples occurrences du mot création, entre guillemets, dans leur chapitre. À défaut d'être reconnue ou découverte, une opportunité est alors une création, en fait une invention du marketing ou de nature financière ou managériale, issue de l'imagination d'un individu en réponse concrète à ses aspirations. Si le propos épistémologique est absent du chapitre de ces auteurs et abordé trop rapidement dans la note de Shane et Venkataraman, l'idée d'une

---

49 Il semble que des discussions théoriques portent, au sein de l'École autrichienne, sur la question de savoir si « un entrepreneur désireux de réussir ses plans, de faire en sorte que l'avenir réalisé corresponde au futur imaginé, peut se payer le luxe de renoncer à la propriété des moyens de production » (Aimard, 2005, p. 141).

création de l'opportunité respecte finalement davantage les fondements théoriques de l'École autrichienne<sup>50</sup>.

Si l'on inscrit le BM dans le paradigme de l'opportunité, la notion de promesse faite au marché d'une part et celle de rémunération de la valeur peuvent servir. Autrement dit, à l'instar du paradigme, la capacité à provoquer une offre est indissociable des revenus (sources, ampleur) qu'il est possible d'en tirer. La notion de capacité devient essentielle : capacité à voir les affaires possibles, à savoir formuler une promesse et à la tenir en fabriquant l'offre afférente, puis à imaginer comment tirer profit de ce que le paradigme qualifie d'opportunité. Enfin, l'entrepreneur étant celui qui sait mettre en relation, le BM apporte la notion de réseau de valeur au sein duquel tout est affaire d'échange.

### 1.3 Le paradigme de l'innovation

Si, pour Kirzner, l'opportunité est la rencontre d'une offre et d'une demande s'accordant sur un prix, elle serait, pour Schumpeter (1935), davantage une offre résultant d'un appareil de production sachant susciter l'intérêt du consommateur. Ce dernier est en quelque sorte éduqué ou préparé à l'offre nouvelle qui lui est proposée par le système de production ayant su combiner différemment les facteurs. C'est ainsi qu'est vue l'évolution, laquelle consiste à exploiter de nouvelles combinaisons prenant cinq formes : la fabrication de nouveaux biens ou services (y compris l'amélioration de la qualité d'un bien existant), l'exploitation de nouveaux matériaux de production (qu'il s'agisse d'une matière première brute issue de la découverte d'un gisement ou d'une matière déjà travaillée comme dans le cas de produits semi-ouvrés), la conception d'une nouvelle méthode de production (ce dernier terme étant d'une acception large incorporant les méthodes de transport ou de distribution), l'ouverture de nouveaux marchés (qu'ils soient intrinsèquement nouveaux ou qu'ils préexistent) et la création d'une nouvelle forme d'organisation économique (par exemple, la création d'une situation de monopole). L'entrepreneur est celui qui active ces combinaisons. Il n'est pas celui qui les invente ou les crée, mais il les met en œuvre sans forcément en être le propriétaire et sans obligatoirement s'être personnellement endetté. Comme le rappelle fort justement Quiles (1997, p. 55), « Schumpeter maintient que le risque n'existe pour l'entrepreneur que s'il est lui-même le propriétaire des moyens de production. Le cas échéant, son habileté l'amène à transmettre ce risque vers celui qui met à sa disposition les ressources dont il a besoin, qu'il s'agisse d'un capitaliste au sens strict ou tout simplement du banquier qui accorde le crédit. »<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Les objectifs de notre ouvrage ne permettent pas de développer les apports de l'École autrichienne, mais le lecteur peut consulter, sur ce point, l'ouvrage d'Aimard (2005).

<sup>51</sup> Le risque évoqué ici est d'ordre financier.

Schumpeter livre certes une conception dynamique de l'évolution économique, mais ce qualificatif convient à un niveau macro qui ne sert pas concrètement celui qui entreprend. Traversant des contextes influençant fortement sa pensée, Schumpeter (1951 pour la traduction française) décrit le capitalisme comme un type ou une méthode de transformation économique dynamique, c'est-à-dire en évolution sous l'impulsion de l'innovation prenant les cinq formes décrites ci-dessus. Ainsi, dans le chapitre VII de son ouvrage *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, il explique le processus de destruction créatrice, où l'innovation « détruit continuellement les éléments vieillis en créant continuellement des éléments neufs » (Schumpeter 1951, p. 116). L'entrepreneur conduit cette innovation.

Drucker (1985) assimile sans ambiguïté l'entrepreneuriat à l'innovation. Il s'attarde également à montrer que l'entrepreneuriat ne se réduit ni à la création d'une entreprise ni à la petite entreprise. En prenant l'exemple de la *General Electric Company*, il inscrit la nouveauté dans le nombre d'affaires qu'a lancées cette vieille et grande organisation. Autrement dit, l'entrepreneuriat consiste à lancer des affaires, en créant la nouveauté (et pas forcément de nouvelles entreprises), en provoquant le changement et en transformant les valeurs<sup>52</sup>. L'entrepreneur est celui qui adopte le comportement afférent en mettant en œuvre l'innovation. Il est sans cesse à la quête de changement, répond à ce dernier ou le provoque, et l'exploite comme une opportunité. Encore faut-il réunir les moyens permettant cette exploitation en les organisant en conséquence.

Il faudrait, autant pour ce paradigme que pour le précédent, sans doute insister sur le rôle de l'information, notamment sur ce qui devient courant, suite aux travaux de Granovetter (1973), de qualifier de « liens forts » (relations avec la famille, les collègues, les amis...) ou de « liens faibles » (relations plus occasionnelles et moins fréquentes, ou contextuelles que, par exemple, un entrepreneur peut avoir dans la mise au point de son projet). Les liens faibles jouent un rôle important, car, selon l'auteur, ils mettent en contact avec des personnes évoluant dans des cercles différents et, en conséquence, porteuses d'informations nouvelles enrichissantes. Julien (2000) montre bien les effets des réseaux sur l'innovation et sur le développement régional. Les réseaux à signaux faibles multiplient les sources d'idées, puis d'opportunités, et les réseaux à signaux forts aident à conforter à la fois la pertinence de l'information reçue et l'accès aux ressources. Autrement dit, les liens forts sécurisent en partie ce que les liens faibles apportent en incertitude par la nouveauté.

S'intéresser à l'information conduit à étudier les processus cognitifs de ceux qui entreprennent (Gaglio, Taub, 1992 ; Kaish, Gilad, 1991 ; Hills, 1995 ; Cooper *et al.*, 1995) et remplace le rôle de l'idée dans les débats théoriques sur l'entrepreneuriat. La notion d'idée d'affaires est souvent associée à celle de créativité inhérente à toute innovation (voir Nystrom, 1995 ;

---

<sup>52</sup> Voir également l'article de Sharma et Chrisman (1999) sur le champ du *Corporate Entrepreneurship*.

Osborn, 1988 ; Nilsson, 1994 ; Carrier, 1997 ; Brazeal, Herbert, 1999 ; voir Amabile, 1988, pour la notion de créativité organisationnelle, ainsi que Ford et Gioia, 1995).

Le BM est né d'un contexte innovant nécessitant un effort de clarification (avec le phénomène *start-up* sur Internet). Si la réflexion schumpétérienne est d'un niveau macro, avec le BM on s'approche du porteur lui-même pour comprendre que la dynamique de destruction créatrice est le résultat d'un processus de conviction de partenaires adoptant un BM élaboré certes par celui qui veut les convaincre, mais aussi par eux-mêmes en raison des exigences qu'ils formulent et dont le porteur de projet doit tenir compte. Autrement dit, le BM est l'expression concrète de cette destruction créatrice à laquelle, petit à petit, des acteurs adhèrent parce qu'ils y voient, d'une part, un intérêt et, d'autre part, d'autres acteurs adopter le projet. Il se manifeste à ce titre un certain mimétisme dans l'adoption d'une innovation.

#### 1.4 Le paradigme de la création d'une organisation

Le paradigme de la création d'une organisation ne se réduit plus, depuis longtemps, à la création d'une firme. Nous préférons désormais parler d'émergence organisationnelle ou d'impulsion d'une organisation. La première conception est celle de William Gartner. La seconde est celle de l'un d'entre nous qui intègre la première sur laquelle elle s'appuie (Verstraete, 1997 ; 1999 ; 2003).

Avec le concept d'émergence organisationnelle, Gartner (1985) démontre que l'acte de création ne peut pas s'assimiler à la création d'entreprise. Selon cet auteur, une dynamique organisationnelle est enclenchée avant que l'entité n'existe. Le chercheur en entrepreneuriat devrait alors moins s'intéresser à l'entité qu'au processus ayant conduit à son apparition. Il s'agit de comprendre comment une organisation en vient à exister. Gartner reprend les propos de Collins et Moore (1964) disant que, pour transformer ses rêves en action, l'entrepreneur doit « organiser l'univers l'entourant de façon à ce qu'il puisse progresser dans l'établissement de sa nouvelle affaire. La première action allant dans ce sens s'appelle l'acte de création » (p. 164). L'expression choisie par Gartner est « émergence », qui exprime ce qui devient manifeste, visible. Gartner (1995) ne conçoit pas l'émergence comme le fait d'un individu isolé, mais comme une dynamique organisationnelle. Il mobilise pour cela les travaux de Weick (1979) qui décrit cette dynamique par un processus comportant quatre étapes, résumées ci-dessous.

Les deux premières étapes sont qualifiées de « changement écologique » (ou de transformation du réel) et d'« engagement » (ce que Weick appelle « *enactment* »). Un individu portant attention à son environnement y perçoit des changements et, en s'y engageant à son tour, il le transforme. Il n'est évidemment pas le seul à agir ainsi et le changement est sous contingence d'un collectif en raison de l'ensemble des acteurs du système organi-

sationnel qui s'engage également. Chacun tente alors d'appréhender les situations dont l'évolution provoque de l'équivocité pour ceux qui les traversent. Pour réduire ce caractère équivoque, un individu donne du sens à ce réel, qu'il a contribué à façonner, principalement en lui appliquant ses propres schèmes de représentation (troisième étape). Cette attribution de sens est moins un aménagement de sa représentation, évidemment à l'œuvre, que l'application au réel des schèmes cognitifs que, entre autres, l'expérience a modelés. Autrement dit, lorsqu'un schème cognitif aide l'individu à comprendre une situation équivoque, ou à en fournir une interprétation raisonnable, cet individu a tendance à le sélectionner, alors qu'il éliminera les schèmes ajoutant au caractère équivoque. Weick (1979, notamment p. 131) dénomme ces schèmes des « cartes cognitives » qui sont « comme des gabarits qui révèlent des configurations pouvant donner du sens ou non ». La rétention, quatrième étape, consiste à stocker la carte cognitive ayant contribué à lever l'ambiguïté. Les expériences sont ainsi mémorisées et, par la suite, mobilisées pour appréhender les situations futures.

Gartner considère ce processus comme une clé d'intelligibilité de l'émergence organisationnelle. Il y ajoute le plaisir qu'un individu prend à organiser le monde qui l'entoure, ou plutôt à avoir le sentiment de l'organiser, cette satisfaction pouvant répondre à des aspirations ou à des motivations multiples. Ainsi, pour Gartner (1995), le chercheur en entrepreneuriat doit se focaliser sur les facteurs permettant de répondre aux questions suivantes : comment l'organisation commence-t-elle ? Comment, pourquoi, où et quand les organisations en viennent-elles à exister ? Qui est impliqué dans cette émergence ? La dernière question ne concerne pas uniquement l'individu ou l'équipe entreprenant, car elle inclut le collectif engagé dans le façonnage du réel. Cet interactionnisme symbolique décrit l'influence entre les acteurs et le processus d'élaboration de sens qui en résulte.

Dans le même ordre d'idée, Verstraete (2003) utilise le terme « impulsion », qui permet d'inclure l'émergence puisque l'impulsion concerne à la fois la « poussée initiale », celle qui enclenche le phénomène organisationnel, et l'évolution, plus ou moins soutenable, rattachée à cette poussée initiale une fois l'entité née ou institutionnalisée. Après le déclenchement du phénomène organisationnel, la naissance d'une entité ne conduit pas à l'arrêt du phénomène et permet même de le poursuivre plus efficacement. L'entité est alors un artefact, un outil mis au service de celui ou de ceux qui la maîtrisent pour tenter d'atteindre leur but. À ce titre, si ces derniers n'entreprennent plus, ils peuvent administrer l'entité qui n'est plus le relais du phénomène entrepreneurial, mais qui peut être une source de rentes. L'apparition de l'entité est une institutionnalisation actée par le Droit qui confère à cette entité le statut de personne morale. Dès lors, elle répond aux principes fondamentaux de responsabilité et de propriété. Le Droit structure les relations entre l'entrepreneur et l'entité (ex. : relation patrimoniale) et inscrit l'activité entrepreneuriale dans un ordre public. Autrement dit, le processus organisationnel relatif au phéno-

mène entrepreneurial génère une entité (firme, association, ou tout autre type de structure organisationnelle que le système social cadre), mais la dynamique afférente existe avant l'institutionnalisation de celle-ci. Si, à l'instar de Gartner, l'auteur mobilise Weick pour reconnaître que la frontière est floue entre ce qui est dans l'organisation ou en dehors d'elle et pour insister sur l'importance de la dimension cognitive du phénomène organisationnel (l'entrepreneuriat en étant un), il est, pour la même reconnaissance, sensible à l'approche de Friedberg (1993). Ce dernier, qui reconnaît l'aspect stimulant des travaux de Weick, lie le pouvoir et la règle pour comprendre l'action collective, donc l'organisation.

Le BM s'incarne dans une organisation des ressources réunies. En puisant des ressources dans son environnement, le créateur les cristallise dans ce qui devient visible et manifeste. Il donne également une impulsion à la dynamique collective et, ce faisant, il transforme un réel qui prend sens pour les acteurs adhérant à son projet. Ces manifestations s'expriment par une organisation (prise dans sa polysémie) devenant visible à l'observateur et s'incarnant par le BM.

## 1.5 Contribution du BM aux paradigmes et nécessité d'une vision complémentaire

Si l'on prend les paradigmes un par un, on constate que nos explications restent encore trop statiques, alors que le BM est par essence dynamique. Voyons comment se retrouvent ces paradigmes sur un certain nombre de points pouvant être regroupés, pour les uns, dans des considérations théoriques relatives aux frontières du domaine de l'entrepreneuriat et, pour les autres, dans des considérations pratiques relevant, à la fois, de l'individualisme méthodologique et d'une conception qualifiée de praxéologique héritée de l'École autrichienne. Aussi, il n'est pas surprenant d'y voir l'entrepreneur devenir une figure emblématique de l'action. Celle-ci part de moyens réunis pour atteindre une fin. Guidé par sa raison, gardant son libre arbitre, l'individu voit, pense et agit selon une appréciation subjective de la valeur des choses. Le BM consacre alors sa perception dans une proposition de valeur. Mais les acteurs de l'environnement avec lesquels il négocie font de même et le « sens des affaires » est finalement davantage l'appréhension d'une évolution collective qu'une capacité divinatoire. Sans ici débattre de la praxéologie (notre conception a été précisée en introduction), on précisera que celle de l'École autrichienne s'appuie essentiellement sur les contraintes cadrant des choix menant vers des possibles ou des impossibles. Les scénarios d'évolution dépendent alors de la participation d'un réseau autorisant une trajectoire en fonction de ce que les acteurs le constituant y ont vu comme intérêt. L'entrepreneur doit s'allier à des acteurs constituant son réseau de valeur pour, avec eux, faire son chemin dans la structure qui l'environne. L'environnement possède une structure socioéconomique avec laquelle il faut en effet composer. Sur un plan théorique, il comporte des règles, des conventions, des représenta-

tions et des institutions définissant, en partie, le « jeu » socioéconomique et avec lequel, justement, joue un ensemble d'acteurs ayant, plus ou moins, le pouvoir d'influencer les affaires engagées ou le projet d'entreprendre. Sur un plan pratique, par exemple, un acteur possédant la ressource rare nécessaire au projet de l'entrepreneur possède forcément un pouvoir sur ce dernier. Il faut agir de telle sorte que cet acteur apporte cette ressource et que l'entrepreneur puisse l'utiliser à ses fins en proposant, selon Schumpeter, une nouvelle façon de faire les choses. Détruire l'existant consiste finalement à agencer des ressources de façon plus ou moins radicalement nouvelle, donc à transformer du réel. L'innovation se relativise dans la plupart des cas par une vision incrémentale et n'est donc pas synonyme d'une rupture brutale avec l'existant<sup>53</sup>. En référence à l'interactionnisme symbolique, central dans notre restitution du paradigme de la création d'une organisation, un collectif a rendu l'innovation significative pour la partie du réel à laquelle elle s'adresse. La destruction créatrice perd de sa brutalité, qui n'est qu'apparente, pour devenir, plus raisonnablement, une façon d'agencer différemment des ressources puisées dans la structure environnante (considérant ici que l'environnement n'est pas l'extérieur, mais ce dans quoi l'on est). L'entrepreneur est celui qui sait capter les ressources et les agencer en une « sous-structure » utile à la réalisation de ses fins ou, pour reprendre l'expression de Collins et Moore (1964), ses rêves. En organisant ces ressources, il fabrique une valeur, cette action étant un acte de création de quelque chose qui devient visible ou manifeste (c'est ainsi qu'on peut comprendre l'émergence organisationnelle). La maîtrise des ressources est une manière de tenter de rendre l'environnement congruent à la représentation que l'entrepreneur s'en fait et, forcément, la captation et l'organisation de ces ressources est une opération capitale de l'acte d'entreprendre (Verstraete, 2003). D'ailleurs, en référence au paradigme de l'opportunité, si la compétition s'explique essentiellement par le fait que des vendeurs tentent de rendre leur offre de vente plus attractive que celle de leurs concurrents, la rareté de ces offres, ou plutôt le fait que les meilleures d'entre elles ne sont pas inépuisables, place également leurs acheteurs en concurrence. Les acheteurs sont en compétition pour acquérir les meilleures offres de vente, car celles-ci constituent pour eux les meilleures ressources. Un entrepreneur n'est pas qu'un vendeur, c'est aussi un acheteur tentant de capter les meilleures ressources disponibles, puisque, à partir de ces dernières, il construit la valeur de son offre. La qualité des inputs influence la qualité des outputs.

Finalement, tout entrepreneur est placé dans une situation où, pour réaliser son projet, il doit réunir les ressources permettant de faire les choses de telle sorte que celles-ci aient une valeur déclenchant la rencontre entre

---

53 Julien et Marchesnay (1996) montrent qu'on peut innover de nombreuses façons, par exemple selon l'objet (produit, procédé, organisation, distribution) ou le niveau (l'innovation peut être graduelle, radicale, systématique, sporadique ou *ad hoc*).



acheteur et vendeur. Plus largement, il provoque un échange de valeur ne se limitant pas au couple fournisseur-client, car il lui faut établir un réseau de relations (les échanges au sein du réseau de valeur) avec l'ensemble des acteurs possédant les ressources dont il a besoin pour entreprendre. Encore lui faut-il les convaincre de prendre part à ses affaires tout en respectant certaines règles avec lesquelles il faut composer pour être convaincant.

À ce stade de notre développement, la complémentarité des paradigmes est appréciable<sup>54</sup>, mais l'inscription du BM dans chacun d'entre eux ou dans leur combinaison revêt encore une dimension anecdotique non satisfaisante pour un effort de théorisation. On ne sait finalement pas si le paradigme éclaire le BM ou si c'est l'inverse (ce qui serait dans un premier temps excessif). Il appartient aux chercheurs de chaque paradigme de mener un travail complémentaire respectueux des soubassements théoriques de celui-ci. Une précaution reste à prendre : au caractère séduisant que peut revêtir tout exercice de combinaison s'oppose le risque de mélanger les genres.

À ce titre, pour progresser de façon cohérente dans notre contribution, la prochaine section présente notre cadrage.

## 2. Une théorie de l'entrepreneuriat pour cadrer la réflexion

Notre conception de l'entrepreneuriat s'est forgée au cours de bientôt quinze années de recherche, et voici une décennie que nous travaillons sur le BM. Cette confession explique que, forcément, notre conception du BM, postérieure, compose avec celle, antérieure, que nous avons de l'entrepreneuriat. La modélisation de ce dernier évolue encore grâce à sa confrontation avec les collègues, au premier rang desquels les membres de notre équipe. Mais elle a en partie évolué grâce à notre travail collaboratif sur le BM. Elle s'inscrit dans le paradigme de la création d'une organisation, sans rejeter les trois autres avec lesquels elle sait composer. Elle pourrait même les intégrer si, ce faisant, elle ne risquait pas de

---

<sup>54</sup> À partir de cette complémentarité, Verstraete et Fayolle définissent ainsi l'entrepreneuriat : « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 45). Le BM peut, dans cette définition, être une traduction concrète de la promesse (construction d'une opportunité saisie) et de la fabrication (construction, naissance d'entités fabriquant la valeur) de la valeur, de la rémunération (profit) de celle-ci et de l'échange ou du partage avec les parties prenantes (le projet s'adressant à des parties attendant quelque chose de l'échange).

mettre sur le même plan des conceptions de l'entrepreneuriat aux sous-basements théoriques différents. Enfin, on pourrait penser que le paradigme auquel le chercheur se réfère importe peu, pourvu que sa réflexion et son travail apportent à la communauté à laquelle il s'adresse (chercheurs, étudiants, entrepreneurs...). Dans tous les cas, nous considérons que, quel qu'il soit, le paradigme auquel adhère un chercheur n'est pas une vérité, mais un cadre permettant de donner du sens au travail et, ainsi, d'avancer dans la connaissance des objets étudiés. Sans verser dans le travers épistémologique, ici, plus simplement, le bon sens autorise à dire que la création d'une organisation répond à une opportunité, celle d'entreprendre. Elle crée de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en instaurant des relations d'échanges dont chacun tire, à sa façon, profit. Dans le cas contraire, la relation n'est pas durable. Si tous les phénomènes entrepreneuriaux ne sont pas innovants, l'innovation est sans aucun doute une question de dynamique organisationnelle et la nouvelle façon de faire les choses peut être exploitée par l'impulsion d'une organisation telle que celle modélisée ici.

Cette impulsion met en scène deux éléments, l'organisation et l'entrepreneur, qui sont dans une relation de symbiose (2.1). La connaissance de ces trois niveaux (c'est-à-dire l'organisation, l'entrepreneur et ce qui les lie) peut être servie par quelques données d'ordre objectif, telles que, par exemple, pour l'organisation, son statut juridique ; pour l'individu, son âge ; pour les liens, la part détenue par l'individu dans le capital de l'organisation. Mais l'entrepreneuriat ne se laisse pas saisir si facilement. Ce n'est pas un phénomène simple à étudier. La polysémie ou l'aspect multidimensionnel de chaque niveau d'analyse nous conduisent, au-delà de ces données objectives, se prêtant certes toujours à interprétation, à proposer trois perspectives pour l'éclairer. La première est cognitive (2.2), elle renvoie à l'étude des objets tels que les traits de personnalité de l'individu, ses modes de représentation, ses motivations, ses apprentissages, etc. La deuxième est structurale (2.4). Une telle perspective consiste à comprendre les contextes au sein desquels le phénomène se déploie, sans considérer que la frontière entre le phénomène et ce qui l'environne puisse être strictement balisée. La troisième est praxéologique (2.3). Elle pose la question de l'agir entrepreneurial, ce qui le caractérise : fondamentalement, qu'est-ce qu'entreprendre ?

Il a été ici très tentant de restituer complètement notre cadrage théorique de l'entrepreneuriat, mais le risque d'égarer le lecteur et de l'éloigner de l'objet de l'ouvrage, le BM, nous y a fait renoncer. En conséquence, nous invitons le lecteur à prendre connaissance de textes complémentaires détaillant la symbiose que nous allons à présent décrire et les trois perspectives pertinentes pour l'éclairer<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> En 2002, l'objectif était de cerner la singularité de l'entrepreneuriat. En 2003, il s'agissait de proposer un cadre théorique pour la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat (Verstraete, 2002, 2003).

## 2.1 L'entrepreneuriat : une relation symbiotique entre l'organisation et l'entrepreneur qui l'a impulsée

Selon nous, l'entrepreneuriat est un phénomène où un ou plusieurs individus impulsent une organisation. Cette impulsion ne se réduit pas à la création d'une entreprise, l'entrepreneuriat est un phénomène plus large. L'organisation est à la fois une dynamique et l'entité résultant de celle-ci. S'agissant de la dynamique, des ressources sont réunies et organisées pour réaliser une idée et exploiter l'opportunité d'affaires afférente. Elle conduit à une institutionnalisation, par le Droit, d'une entité. Le Droit reconnaît en effet le périmètre de celle-ci, notamment sur le plan patrimonial. Il cadre également les responsabilités de la personne morale et celles des individus agissant en son nom.

Cette entité peut être une firme, mais pas forcément. Elle est attachée à l'atteinte de buts socioéconomiques, bien que le profit ne soit pas toujours l'un de ces buts. En effet, l'organisation peut conduire à l'émergence d'entités de natures différentes (une association régie par la loi de 1901 ; une organisation du secteur privé ou une organisation du secteur public ; une entité à vocation industrielle, ou commerciale ou de service ; une entité évoluant dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, ou des arts et de la culture, ou de l'économie dite de marché ; il peut s'agir d'une organisation politique ; d'une fondation, etc.). Autrement dit, les formes organisationnelles naissant du phénomène entrepreneurial sont diverses.

Deux niveaux d'organisation sont identifiables à ce stade de notre propos : l'organisation vue comme une dynamique organisationnelle (l'action d'organiser) ; l'organisation vue comme une entité dont l'existence est institutionnellement reconnue par le Droit. À la jonction de la dynamique et de son résultat institutionnalisé, la langue française alimente la polysémie : l'organisation peut être vue comme un mode d'agencement des ressources permettant l'exploitation envisagée. Il s'agit des outils de coordination du travail (organisation logistique, organisation informatique, etc.) et des pouvoirs mis en place pour déployer les politiques permettant d'être performant vis-à-vis des apporteurs de ressources (politique d'achat pour optimiser les relations d'échange avec les fournisseurs, politique de marketing pour optimiser les relations d'échange avec les clients, politique salariale pour optimiser les relations d'échange avec les salariés, etc.). Ce qui distingue alors le premier niveau d'organisation du troisième, même s'ils sont liés, réside dans l'impulsion caractéristique du premier et la rationalisation de l'action inhérente au troisième. Le premier est caractéristique de l'entrepreneur, le troisième correspond au manager. Si l'entrepreneur est, par nature, un organisateur, puisqu'il impulse une dynamique organisationnelle, il gagne à le devenir par raison en managant le mode d'organisation et en déléguant afin de garder le temps de consacrer son énergie à la dynamique (lorsque c'est évidemment désiré, certains préférant finalement endosser l'unique rôle de manager).

Autrement dit, l'entrepreneuriat compose avec une polysémie du terme « organisation » qui sert finalement sa compréhension. Dans un premier

niveau d'analyse, il est d'abord un phénomène organisationnel conduisant à l'apparition de formes organisées ou modifiant celles-ci (dans le cas d'une reprise d'entreprise par exemple). Les formes organisationnelles nées des phénomènes précédents ou modifiées par eux constituent le deuxième niveau d'analyse de l'organisation. Chaque forme serait, selon les partisans d'une approche écologique, une espèce dont on étudiera l'évolution. Le troisième niveau correspond au mode d'organisation des formes organisées, c'est-à-dire à l'agencement optimal et contrôlé des ressources pour développer les compétences et être performant. Ces trois niveaux interagissent ; il faut en outre leur ajouter, comme niveau d'analyse propre à l'organisation, les liens les unissant.

Enfin, fidèle à une conception praxéologique du phénomène, l'organisation, au sens global du terme dans lequel nous l'emploierons (sauf précision), n'est pas déshumanisée et résulte des individus la suscitant autant qu'elle produit les individus la subissant. Une conception managériale de l'entrepreneuriat compose avec tous ces niveaux d'analyse<sup>56</sup>, mais un accent particulier est mis sur la relation liant l'individu (ou l'équipe) à l'organisation impulsée par lui. Si, à des fins d'analyse, on isole le phénomène entrepreneurial des autres phénomènes sociaux, alors notre modèle décrit une relation symbiotique entre ces deux niveaux génériques.

Rappelons que trois types de relations sont possibles : la symbiose, le commensalisme et le parasitisme. Le commensal vit aux crochets de son hôte en détournant une partie des ressources captées par ce dernier, mais sans lui causer trop de préjudices. Le parasite peut aller jusqu'à infecter son hôte ou s'en nourrir causant ainsi sa mort. Dans une relation symbiotique, les protagonistes bénéficient réciproquement des apports de l'autre et s'inscrivent dans une relation durable<sup>57</sup>. Dans un phénomène entrepreneurial, la relation liant l'organisation à l'individu qui l'a impulsée est de type symbiotique. Toute personne évaluant par exemple un projet de création d'entreprise regarde d'ailleurs de très près dans quelle mesure le couple « porteur-projet » est pertinent.

Du point de vue de l'organisation, le porteur du projet est-il le bon, c'est-à-dire celui qui va non seulement savoir l'impulser, permettre son institution-

56 Sur les niveaux d'analyse du management voir, entre autres, Belhing (1978), Chanlat (1990), Desreumaux (1998), Verstraete (2002, 2008).

57 Il semblerait que le terme « symbiose » fût originellement proposé par les scientifiques Franck, d'une part, et de Bary d'autre part, dans les années 1880, pour qualifier les associations d'organismes différents. Aujourd'hui, il semble qu'un accord émerge pour considérer la symbiose comme une relation où l'apport est positivement réciproque. Pour être exact, le commensalisme et la symbiose sont en fait des formes de parasitisme avec un bénéfice unilatéral dans le premier cas et un bénéfice réciproque dans le second. Pour être encore plus précis, il faudrait expliquer que les relations entre deux organismes peuvent être de différents types : neutralisme, compétition, mutualisme, commensalisme, coopération, phorésie, inquilinisme... Nous venons de simplifier le propos, mais la relation entre l'individu et l'organisation pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

nalisation et le manager (en référence aux trois niveaux d'organisation précédemment évoqués) ? Dans certains cas, par exemple lorsque les qualités de manager sont jugées insuffisantes, l'évaluateur prendra du recul, sauf à proposer qu'un manager soit recruté. Ce n'est certes pas la seule solution, mais l'insertion dans l'équipe entrepreneuriale d'une compétence managériale peut rassurer des investisseurs autant qu'elle permet à l'organisation de perdurer. Les créateurs de Google © ont eu en ce sens la raison d'y procéder.

Du point de vue du créateur, est-ce la bonne organisation, c'est-à-dire celle qui va le conduire à s'épanouir, à se réaliser (à réaliser son rêve si l'on reprend Collins et Moore, 1964) ? Les conseillers en création d'entreprise sont les premiers, lorsque le créateur sollicite leurs services, à se pencher sur cette relation qui renvoie à de nombreuses questions.

Une entité préexistante sert parfois de base au phénomène, lorsque ce dernier ne s'exprime pas *ex nihilo*, mais, par exemple, à partir d'une firme existante. Certains cas de reprise sont entrepreneuriaux s'ils renvoient à l'impulsion et à la symbiose, décrites ici, entre l'entrepreneur et l'organisation. À partir de l'entité rachetée, le repreneur impulse une nouvelle dynamique organisationnelle.

Sans parler de création d'entreprise ni de reprise, si, dans le cadre d'une entité existante, c'est un salarié qui effectue cet acte d'impulsion pour le compte de l'organisation qui l'emploie, on parle alors d'« intrapreneuriat ». Autrement dit, dans notre modèle, comme dans certains autres, un salarié (qui n'est pas le dirigeant) peut être un entrepreneur, et un dirigeant d'entreprise n'est pas forcément un entrepreneur. Certains acteurs publics peuvent être entrepreneurs (par exemple le maire d'une commune créant des services qui conduisent à l'impulsion d'une organisation telle que nous l'avons décrite, etc.).

Pour qualifier un phénomène d'entrepreneurial, il faut étudier l'organisation (dans sa polysémie), l'entrepreneur (acteur unique ou pluriel) et ce qui les lie.

Si on appelle « O » l'organisation et « E » l'entrepreneur qui l'impulse, étudier l'entrepreneuriat consiste à comprendre « E x O » (qu'on prononcera « E fois O »), le « x », dans ce type de modélisation systémique, symbolisant la relation. Qu'il s'agisse d'adopter un point de vue théorique ou pratique, trois objets d'étude s'imposent : le « E », le « O » et le « x » (c'est-à-dire la relation).

## 2.2 Nécessité de dépasser une approche par les traits de personnalité sans pour autant la renier

L'entrepreneur (le « E ») est une figure assimilable à une personne, ou à un groupe de personnes associées pour entreprendre ensemble. On parle alors d'équipe entrepreneuriale, laquelle n'est pas assimilable à l'équipe dirigeante si l'on se réfère au concept de symbiose auquel nous recourons (voir Boncler *et al.*, 2006).

Tout une série de travaux cherchent à cerner l'entrepreneur. Cette connaissance sert autant le théoricien dans l'accumulation de la connaissance à propos du phénomène, que le praticien de l'entrepreneuriat. À titre d'illustration, il est facile de comprendre qu'un investisseur a besoin de faire connaissance avec un porteur de projet de création d'entreprise avant d'investir. Croire en la réussite d'un projet, c'est d'abord croire au potentiel entrepreneurial de celui qui le porte. Si l'investisseur ne croit pas aux capacités managériales de l'individu, la difficulté peut, parfois, être surmontée par le recrutement d'un manager (ce qu'exigent parfois les sociétés de capital-risque, cf. chapitre 1)<sup>58</sup>. Cela accroît toutefois le risque du point de vue de l'investisseur, donc cela décroît considérablement les chances de le voir effectivement soutenir le projet. Dans tous les cas, si l'investisseur ne croit pas dans les capacités entrepreneuriales du porteur, il évitera le projet.

Autrement dit, il est non seulement illusoire, mais aussi très risqué de déconnecter l'évaluation d'un BM d'une connaissance de la principale partie prenante : l'entrepreneur. Pour cette importante raison, la section suivante (2.3) livre quelques éléments tirés de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, dont le praticien pourra s'inspirer pour cerner celui qui, face à lui, tente de le faire adhérer à son BM. Quant au porteur du projet, il pourra s'en inspirer pour faire, dans un exercice d'introspection, une sorte de premier bilan de compétences et pointer, dans sa personnalité (disons ce qu'on appelle le « caractère » dans le langage courant) ce qui semble être des avantages et des inconvénients.

Quelle que soit la forme selon laquelle le phénomène s'exprime (création, reprise, etc.), les partenaires cherchent à connaître l'entrepreneur. Si le phénomène entrepreneurial n'est pas déshumanisé, il en est forcément de même du BM défendu par celui qui tente de convaincre les partenaires d'y adhérer. Le prêteur de capitaux n'investira pas dans un projet si la personne du porteur (dans ce qu'il est par son âge, son sexe, etc., et ce qu'il a fait en matière de formations suivies, d'expériences vécues, etc.) ne le convainc pas.

Si un *curriculum vitae* est fourni aux destinataires du plan d'affaires, la situation n'est pas celle d'une embauche et, outre l'introspection à laquelle tout entrepreneur devrait s'astreindre, les partenaires, notamment les actionnaires potentiels, voire plus largement les autres parties prenantes s'engageant fortement peuvent tirer des enseignements des études visant à connaître les entrepreneurs<sup>59</sup>.

Les travaux consacrés à la connaissance de l'entrepreneur ont adopté des perspectives différentes, parfois combinées. Nous n'en livrerons pas un inventaire exhaustif, mais nous en reprenons les principales ci-dessous.

---

58 Évidemment, dans le cadre de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire, pour résumer, lorsque l'individu est appelé à entreprendre pour le compte de l'organisation qui l'emploie (sans qu'il en soit le propriétaire), l'autorité hiérarchique apprécie encore davantage les compétences managériales du porteur.

59 Les analyses statistiques réalisées par l'INSEE ou l'APCE sur l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes, etc., sont fort utiles. Notre propos adopte un angle de vue différent pour théoriser l'entrepreneuriat.

La première approche repose sur le sempiternel débat entre l'inné et l'acquis. D'un côté du continuum des positions possibles, l'entrepreneur posséderait, de façon innée, les traits afférents à sa capacité d'entreprendre. Il serait né avec ces dispositions, lesquelles se rassemblent dans des traits tels qu'un besoin d'accomplissement, un sens de l'initiative, etc. (nous invitons à la lecture de Gibb et Ritchie, 1982). De l'autre côté du continuum, tout s'acquiert. Dans cette veine, une approche behavioriste s'intéressera davantage à ce que l'entrepreneur fait qu'à ce qu'il est<sup>60</sup>.

Si, avec l'approche par les traits, il s'agit de mettre à jour un profil type avec l'idée de fournir des grilles aidant à identifier des entrepreneurs potentiels pour ensuite les inciter à passer à l'acte, la prudence invitera à écarter des dérives faisant penser au roman *Le Meilleur des mondes* d'Huxley ou au film *Bienvenue à Gattaca* de Nicol. Par contre, on admettra raisonnablement la possibilité que certains traits apparaissent non pas systématiquement chez les entrepreneurs, mais assez souvent et parfois au cours du temps.

#### ENCADRÉ 10

##### Exemple d'un trait de personnalité travaillé par la littérature en entrepreneuriat (tiré de Verstraete, 1999, p. 162 et suivantes)

À titre d'illustration, nous prenons l'exemple du *locus of control*, plus précisément de l'*internal locus of control*, qui est une notion plus complexe que ne laisse entendre la façon dont elle est trop souvent résumée. Nous tâcherons ici de ne pas verser dans le même travers, en invitant à une lecture complémentaire et à la consultation des travaux dans le domaine de la psychologie cognitive. Simplement, indiquons que le *locus of control* est une notion qui recouvre un domaine de recherche visant à comprendre la façon dont les gens expliquent ce qui leur arrive. Ce domaine peut rejoindre les théories de l'attribution (Beauvois, Deschamps, 1990), notamment lorsque l'on considère le pouvoir, l'essai, la chance et la difficulté pour relier un résultat à une cause (Jaspars, Hewstone, 1984). Il s'agit de comprendre à quoi les individus attribuent la réussite ou l'échec (Weiner, 1979 ; Weiner *et al.*, 1972). La performance d'une personne dans la tâche tiendrait à la fois à ses forces personnelles, dites « dispositionnelles » (ses aptitudes, ses capacités, son intention et ses efforts) et à des forces environnementales dites « situationnelles » (Deschamps, Clémence, 1990). Le succès ou l'échec d'une action intentionnelle dépend principalement des relations entre l'aptitude et l'effort (forces personnelles), la difficulté de la tâche et la chance (forces environnementales). Les deux premiers éléments correspondent à une attribution interne, les deux suivants à une attribution externe. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, Gatewood *et al.* (1995) obtiennent des résultats indiquant que les femmes ont, plus que les

60 Le lecteur est invité à consulter l'intéressant débat qui s'est instauré entre, d'une part, Carland et ses collaborateurs (1984, 1988) et, d'autre part, Gartner (1988).

hommes, tendance à attribuer leur persistance entrepreneuriale à des causes internes (ex. : désir d'être son propre patron). Inversement, les hommes, plus que les femmes, attribueraient leur persistance dans l'acte d'entreprendre à des causes externes (ex. : l'identification d'un marché). Hansemark (2003) fait apparaître que le *locus of control* est une notion qui peut expliquer le passage à l'acte de créer pour les hommes, mais pas pour les femmes. Selon son étude, le besoin d'accomplissement est plus révélateur de l'acte de lancer une nouvelle affaire.

Un consensus entre spécialistes, non encore véritablement mis au jour par la recherche, tend à reconnaître chez l'entrepreneur un souhait de contrôler ce qui lui arrive. Il veut rendre l'environnement congruent à la représentation qu'il s'en fait (Verstraete, 1999, 2003), exercice d'autant plus difficile que l'environnement est peu malléable (sur les types d'environnements, voir par exemple Zarka et Jarrosson ; 1995). Une formulation paradoxale dirait que l'entrepreneur veut maîtriser son destin (le caractère paradoxal résidant dans l'idée que s'il y a destin, alors la trajectoire échappe au contrôle de celui qui la subit). Bref, il veut piloter sa vie et, même lorsqu'il évoque un facteur exogène pour expliquer sa réussite, une position d'observateur montre souvent qu'il agit à la manière de celui qui veut contrôler, ce que certaines théories du cycle de vie de la firme schématisent (Greiner, 1972 ; Adizes, 1981).

Si le *locus of control* est considéré comme un trait (cf. Encadré 10), il est loin d'être le seul identifié par la littérature. Hornaday (1982) en relève 42 ; Kuratko et Hodgetts (2001) résumant ceux que l'on attribue le plus souvent à l'entrepreneur à succès, tout comme Kao (1991). Verstraete et Saporta (2006, p. 286 et suivantes) les combinent et retiennent : la vision, l'engagement, la persévérance, la détermination, la capacité à conduire l'équipe vers le futur désiré, la focalisation sur la poursuite de l'opportunité, le sens de l'initiative et des responsabilités, l'intégrité, la confiance en soi, la tolérance à l'ambiguïté, la promptitude à décider et la capacité à improviser, la perception et l'estimation des risques, la forte capacité de travail, la résistance au stress, la créativité, la capacité à convaincre, à négocier et à communiquer, le désir d'indépendance, l'*internal locus of control*, l'ouverture d'esprit et la capacité d'apprentissage. Le porteur d'un projet s'interrogera sur chaque caractéristique pour apprécier ses aptitudes qu'il complétera, d'une part, par sa connaissance du secteur dans lequel des affaires sont envisagées et, d'autre part, par ses motivations et son engagement.

À propos des porteurs de projet, Sahlman (1997) suggère de se poser les questions suivantes avant d'investir dans un projet : d'où viennent-ils ? Quelle est leur formation ? Quelle est leur expérience professionnelle ? Cette expérience a-t-elle un lien avec l'opportunité aujourd'hui poursuivie ? Quelles sont leurs réalisations, aussi bien du point de vue personnel que du point de vue professionnel ? Quelle est leur réputation dans



le domaine des affaires ? Quelles sont leurs compétences ? Sauront-ils recruter et maintenir avec eux une équipe compétente ? Quelles sont leurs motivations ?

Ces dernières peuvent relever de l'appât du gain, de la passion pour un domaine ou une discipline, du désir d'être son propre patron (l'indépendance reste une illusion, tant l'entrepreneur est lié à ses parties prenantes), d'offrir du confort à sa famille, de se réinsérer socialement, etc. La pratique montre que les motivations sont très rarement exclusives et qu'elles se combinent même si l'une d'entre elles domine.

Les éléments précédents expliquent en partie la décision d'entreprendre. Mais celle-ci résulte également d'un processus de socialisation entrepreneuriale complexe, mêlant passé, présent et futur. La lecture de ce processus peut bénéficier de l'éclairage des théories psychodynamiques et cognitives de la personnalité, des théories psychanalytiques, de la sociologie structurale, de la théorie du choix rationnel, de l'ethnométhodologie, etc. (Pailot, 2003a ; 2003b). Starr et Fondas (1992) procèdent à une tentative plus simple d'explication de la socialisation entrepreneuriale. Selon ces auteurs, trois facteurs essentiels se combinent pour influencer le passage de la décision de devenir entrepreneur à la création effective d'une firme : les agents socialisants, la structure du contexte investi, les facteurs cognitifs conduisant à créer une firme. Les deux premiers peuvent être regroupés dans un ensemble relevant du contexte de la création d'une firme. La perspective éclairant la structure de ce contexte sera ici nommée « perspective structurale » (elle fait l'objet de la section 2.4). Les facteurs cognitifs sont, sur le plan de l'analyse, propres. Ils s'inscrivent dans une « perspective cognitive » (section 2.3). Il nous semble manquer une perspective pour éclairer le phénomène entrepreneurial. C'est celle de l'action, car entreprendre, c'est agir. Cette dernière perspective est qualifiée de « perspective praxéologique » (section 2.5).

Finalement, trois perspectives servent la compréhension de la relation « E x O » : cognitive, praxéologique et structurale. Nous les distinguerons à des fins d'analyse. Toutefois, autant elles sont jugées irréductibles l'une à l'autre, autant elles sont concrètement indissociables dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. Ainsi, si l'on nomme respectivement la perspective cognitive « C », la perspective praxéologique « P » et la perspective structurale « S », le phénomène entrepreneurial peut se représenter ainsi :

$$\text{PhE} = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$$

Avec la formule  $\text{PhE} = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$ , il faut lire que « le phénomène entrepreneurial est fonction du produit C fois S fois P appliqué à la relation liant E fois O », autrement dit, le phénomène entrepreneurial est fonction des aspects cognitif, structural et praxéologique (et de leurs interrelations) appliqués à la relation de symbiose liant l'entrepreneur et l'organisation impulsée par lui. Si l'on souhaite appréhender le phénomène entrepreneurial (PhE) dans sa globalité, on est invité à le concevoir comme le produit de ce nous qualifions dans nos précédents écrits de « dimensions » ou de « niveaux », et qu'aujourd'hui nous appelons

« perspectives » (C, S, P). Cette dénomination correspond davantage à l'idée de point de vue pour éclairer le phénomène. Par excès de simplification, on pourrait considérer que le phénomène entrepreneurial comporte trois niveaux : l'individu, l'action et le contexte (découpage repris d'ailleurs par Danjou, 2002). Nous y procédons nous-mêmes depuis une quinzaine d'années dans le cadre d'exercices pédagogiques, notamment pour ne pas effrayer d'emblée certains publics avec un vocabulaire auquel ils ne sont pas familiers. La démonstration de la singularité globale de l'entrepreneuriat comme phénomène socioéconomique consiste alors à montrer trois singularités propres : celle de l'individu (l'entrepreneur), celle de l'action (entreprendre), celle du contexte (la structure des contextes). Mais, à montrer ces singularités, nous sommes parvenus aux trois perspectives que nous allons maintenant présenter.

### 2.3 La perspective cognitive : pour comprendre les représentations individuelles et collectives

La perspective cognitive inclut les aspects de la personnalité, les motivations, etc. évoqués précédemment, ainsi que les schémas mentaux de l'entrepreneur. Elle est également un point de vue sur l'organisation, incluant ainsi les représentations collectives avec lesquelles il convient de composer dans la mise au point d'une affaire.

Une perspective cognitive peut apporter à la compréhension de ce qui nous semble composer le phénomène entrepreneurial, c'est-à-dire la relation E x O. Nos travaux antérieurs ont conduit, par cette perspective, à particulièrement travailler trois objets : la vision, l'apprentissage et la réflexivité. C'est le premier de ces trois objets qui offre un point d'ancrage explicite avec le processus de mise au point d'une affaire (Figure 2)<sup>61</sup>. Rappelons succinctement que les acceptions attribuées au terme « vision » sont multiples, tantôt d'essence idiosyncrasique (où la vision est celle d'un individu), tantôt d'essence collective (où la vision est celle qui émerge d'un groupe, voire d'une organisation). Ce deuxième cas peut conduire à quelques excès d'organicisme<sup>62</sup>, et nous préférons alors parler de paradigme plutôt que d'employer le terme « vision ». La vision, telle qu'elle nous intéresse, est idiosyncrasique. Elle n'est pas métaphysique. Elle n'est pas un don de clairvoyance dont seraient dotés des individus exceptionnels. Notre

61 Le lecteur intéressé est invité à des lectures complémentaires : Verstraete (2003) pour une étude des trois objets, Verstraete et Saporta (2006, notamment p. 242 à 323) pour un chapitre consacré à la vision stratégique.

62 Dans l'*Encyclopædia Universalis*, Birnbaum rappelle que, de l'Antiquité à nos jours, de nombreuses théories et philosophies sociales ont adopté une perspective organiciste, c'est-à-dire qu'elles ont pratiqué des analogies entre le fonctionnement physiologique d'organismes biologiques et le fonctionnement social. Parfois, en dépassant ce cadre analogique, certains auteurs procèdent à des identités de nature dommageables. En la matière, la prudence s'impose (Verstraete, 1999b).

**ENCADRÉ 11****Précision, à l'intention du chercheur, sur la perspective cognitive**

L'ouvrage de Cossette (2004) est une illustration à la fois remarquable et convaincante d'une perspective « cognitive » appliquée à l'étude des organisations. Nous préférons l'expression « cognitive » en raison d'une position épistémologique différente de celle de Cossette (dont la position, tout à fait recevable, est cohérente avec la démonstration qu'il propose). Simplement, nous ne considérons pas, comme il le fait, qu'une perspective cognitive soit forcément constructiviste et subjectiviste. Nous ne considérons pas davantage que notre position ramène obligatoirement au modèle classique de la science. Sans que nous combinions abusivement des résultats dont les fondements relèvent de positions épistémologiques parfois opposées, il nous semble que certains travaux relevant d'une perspective cognitive apportent à la compréhension du phénomène entrepreneurial, sans que ces travaux soient forcément constructivistes et subjectivistes. Ainsi, on distinguera une perspective cognitive d'une perspective cognitive, en admettant que l'une et l'autre s'intéressent aux significations que les individus prêtent aux réalités constituant pour eux des contextes plus ou moins durables. La catégorisation à laquelle Cossette opère pour proposer l'étude des objets cognitifs nous semble à ce titre recevable quelle que soit la position épistémologique adoptée. Le chercheur travaillera sur :

1. les produits cognitifs : il s'agit de l'étude du contenu de la pensée plutôt que de son fonctionnement. On s'intéressera aux schèmes d'interprétation guidant les individus dans leurs prévisions, leurs perceptions, leurs observations, etc. ainsi qu'à leurs intentions, leurs attributions, etc. ;
2. les processus cognitifs : ils font référence aux fonctionnements cognitifs relatifs à l'acquisition, au traitement, à la conservation, etc. de l'information ou de la connaissance. Par exemple, le processus de décision relève de tels objets. Les processus s'intéressent, de façon dynamique, au passage d'un état cognitif à un autre. Un processus peut mettre à jour des étapes, des biais, des formes d'apprentissage, etc. ;
3. les prédispositions : elles renvoient aux caractéristiques personnelles, aux valeurs et aux attitudes fondamentales préexistant à la situation examinée (cf. les développements précédant cet encadré) ;
4. les procédés : leur étude se focalise sur les outils et les moyens utilisés pour conduire à un produit cognitif (ex. : étude des systèmes d'aide à la décision, travaux sur la cartographie cognitive...).

acceptation est plus prosaïque et concerne les schémas mentaux qu'un entrepreneur possède de ses affaires, notamment la représentation qu'il a de son projet (intégrant des concepts du passé, du présent et de l'avenir). Elle est stratégique.

Conceptuellement, il n'est pas étonnant que la vision soit l'objet ressortant des phases du processus, car elle est l'aboutissement de la mise au point d'une affaire, c'est-à-dire qu'elle intègre le travail des phases situées en amont sur le processus de la Figure 2 du chapitre 1. Elle est aussi le dessein de l'organisation tel que son porteur le conçoit. Le plan d'affaires n'est qu'une version rédigée de la vision stratégique. Il peut certes également faire l'objet d'une étude selon la perspective cognitive proposée ici : en effet, d'une part, il est en quelque sorte la mémoire d'un projet dont la mise en œuvre peut, heureusement ou malheureusement, dévier des trajectoires ou des prévisions ; d'autre part, il est intéressant de comprendre comment son écriture influence une vision. Enfin, il serait intéressant de comprendre l'image (c'est-à-dire les schémas cognitifs) se construisant dans la tête de ses lecteurs...

Quant aux phases situées en amont, elles ont également intéressé le domaine de l'entrepreneuriat, toujours selon une perspective cognitive. Par exemple, la littérature de ce domaine a accordé une certaine importance au processus conduisant à l'identification d'une opportunité d'affaires (Gaglio et Taub, 1992 ; Kaish et Gilad, 1991 ; Hills, 1995) ou identifiant les différences de traitement de l'information entre un entrepreneur expérimenté et un néophyte (Cooper *et al.*, 1995). S'agissant de l'idée, une perspective cognitive semble également s'imposer pour étudier la créativité dont font preuve les entrepreneurs dans l'identification et la mise au point d'une idée. La créativité est parfois considérée comme la genèse de l'entrepreneuriat (Brazeal, Herbet, 1999).

La vision lie E et O, la vision est dans le « x ». Elle est la représentation la plus aboutie que puisse transmettre un porteur de son projet. Avec le BM, on voudrait se situer en amont de cette complétude (qui ne l'est jamais totalement), mais plus loin que la démonstration d'un marché qui est un prérequis (cf. chapitre 1). Le BM rend intelligible une affaire. C'est, par essence, un modèle cognitif. Du point de vue de l'entrepreneur, le BM modélise la promesse, donc l'intention de E. Du point de vue de l'organisation, le BM modélise l'agencement des ressources permettant de tenir cette promesse. Il représente l'organisation, qui n'existe pas encore obligatoirement comme entité bien que la dynamique soit déjà impulsée. Le BM permet déjà d'apprécier la symbiose entre E et O, car c'est E qui imagine et doit tenir la promesse que O va permettre de réaliser. Si le processus est un dispositif gigogne, alors l'opportunité est également dans le « x », tout comme l'idée. S'agissant de l'idée, du point de vue de E, la créativité intègre l'expertise des individus (leurs connaissances techniques, intellectuelles, etc.), leur pensée créative (capacité à résoudre des problèmes ou à imaginer de nouvelles combinaisons pour exploiter les idées) et leurs motivations (cf. Amabile 1988, 1998). Du point de vue de O, Amabile (1988, 1998) relève l'importance de l'environnement organisationnel au sein duquel la créativité trouve à s'exprimer (ex. : l'autonomie laissée au salarié, la clarté des projets menés, les ressources mises à disposition des salariés...). Autrement dit, de manière idiosyncrasique, la créativité doit devenir un processus collectif (Ford, Gioia, 1995). Mais cet environnement nous renvoie à la perspective structu-

rale à laquelle la perspective cognitive est évidemment liée. Le passage d'une vision idiosyncrasique à un paradigme stratégique témoigne de l'adoption d'une partie des acteurs de la structure sociale environnant l'entrepreneur (la convention). Les deux autres objets de notre cadrage théorique, l'apprentissage et la réflexivité, conduisent plus évidemment à la perspective structurale.

Le BM consacre un ensemble d'apprentissages de différents types, par exemple l'apprentissage associatif qui procède par essais-erreurs, ou l'apprentissage par observation ou imitation, ou l'apprentissage coactif, ou encore l'apprentissage par l'instruction, etc.<sup>63</sup>.

Par essais et erreurs, l'individu apprend en reliant le résultat obtenu à la conduite adoptée pour y parvenir. Dirigé vers le BM, ce type d'apprentissage s'exprime notamment par les exercices de conviction déployés pour obtenir les ressources pour entreprendre. Par observation ou imitation, l'individu reproduit un schéma modelé par la culture et les valeurs de son environnement (la famille, la scolarité, le contexte professionnel, etc.). Tout BM, même innovant, doit composer avec les valeurs et la culture des parties prenantes pour mieux les convaincre, et plus largement avec celles du secteur d'activité au sein duquel il se lance en affaires. L'apprentissage coactif met en scène un collectif d'acteurs dont la réunion ou le rassemblement autour d'un projet met au jour les différences, donc les possibles. L'individu apprend à composer à la fois avec l'ensemble du groupe et avec ses membres. Le BM compose avec les attentes parfois divergentes de parties prenantes adhérant pourtant toutes aux affaires envisagées. Quant à l'apprentissage par instruction, nous lui avons consacré le chapitre 3 en montrant comment utiliser le BM dans une pédagogie de l'entrepreneuriat et dans un accompagnement de créateurs d'entreprise. Ces apprentissages mettent en relation avec le système entourant l'individu et permettent à celui-ci de comprendre les résultats de ses actions. Le contexte d'apprentissage n'est pas sans révéler l'intention (la nôtre et celle des autres), notamment parce que la structuration sociale découle des agissements des acteurs composant un système. Autrement dit, les formes sociales et les actions qui en sont à la fois les origines et la résultante révèlent les intentions, même s'il reste difficile de dessiner la chaîne des causalités.

Les sociologues expliquent comment l'individu comprend ses actions dans leur déroulement. Par exemple, Giddens (1984) propose la notion de réflexivité. Celle-ci éclaire l'entrepreneuriat sur bien des aspects en dotant l'individu d'une conscience pratique ou discursive de ses actions dans des situations ou des contextes singuliers. Grâce à ce que l'auteur qualifie de « contrôle réflexif », l'action devient le médiateur entre l'individu et la structure sociale au sein de laquelle il agit. Ainsi, la réflexivité, rangée ici en raison du rôle primordial joué par l'intention de l'acteur, lie les perspectives cognitive et structurale par la médiation d'une troisième perspective que nous nommons « praxéologique » puisque l'intention révèle un but à

63 Pour une présentation accessible de la question, lire Weil-Barais (1999) ; dans le domaine de l'entrepreneuriat, voir Verstraete (2003, p. 27 et suivantes).

atteindre. L'acteur compétent est celui qui, selon Giddens, sait utiliser pratiquement la représentation qu'il a de ses actions dans leurs contextes pour construire des actions subséquentes lui permettant d'atteindre le but qu'à un moment, par ses intentions et ses motivations, il poursuit. Dans le cadre qui nous intéresse dans cet ouvrage, le BM est cette représentation pratique, car il est impossible d'imaginer le réaliser indépendamment des actions ou réactions des acteurs de l'environnement investi. Plus largement, la sociologie de l'action encourage à approfondir l'étude du rôle joué par l'action dans la révélation des buts, cette action visant à modeler une partie de la structure sociale pour qu'elle autorise la création d'un chemin menant à nos buts.

## 2.4 La perspective structurale : pour éclairer le contexte au sein duquel le phénomène entrepreneurial s'exprime

La perspective structurale offre un regard sur le contexte au sein duquel le phénomène entrepreneurial se déploie. Les corpus théoriques mobilisables sont donc très nombreux et éclairent des situations pratiques très diverses. Par exemple, on peut vouloir comprendre le phénomène *Silicon Valley*, l'influence de la famille sur le jeune qui entreprend, le rôle des réseaux dans la création ou la découverte d'une opportunité d'affaires, l'accessibilité des ressources, l'impact de la culture, la nature de certains contextes (artistique, culturel, d'économie sociale et solidaire, de haute technologie...), les structures mises en place pour favoriser l'émergence du phénomène ou la réussite des projets (incubateur ; cellule de valorisation de la recherche...), etc. Il est difficile d'épuiser les types de recherches possibles tant les regards offerts par les disciplines des sciences humaines et sociales regorgent de cadrages théoriques. Appliqués au domaine de l'entrepreneuriat, ils sont parfois utilisés de façon originale. Par exemple, le travail de Minitti et Bygrave (1999) prend en référence les apports de Granovetter (1978) et du texte rédigé par ce dernier avec Soong (Granovetter, Soong, 1983) pour expliquer qu'il peut y avoir plus d'entrepreneurs dans une région que dans une autre. Avec ce modèle de diffusion des comportements, Minitti et Bygrave comparent la fonction d'utilité de créer une entreprise à celle d'être salarié. Ils montrent qu'au-delà d'un certain seuil relatif au taux d'entrepreneuriat (indice relatif au nombre de personnes créatrices d'entreprise dans l'entourage d'un individu), un effet d'imitation favorise le passage à l'acte d'entreprendre. Ce mimétisme est également exploité dans le cadre de la théorie des conventions pour participer à la compréhension de l'adhésion à un BM.

Dans nos travaux précédents, nous avons largement eu recours aux travaux des sociologues pour comprendre le phénomène entrepreneurial (notamment à ceux de Giddens, Bourdieu et Friedberg, voir Encadré 12), ainsi qu'à ceux relevant de la sociologie de l'action pour cerner les bases théoriques de l'action collective et les appliquer au domaine de l'entrepreneuriat.

**ENCADRÉ 12****Exemple d'apports sociologiques mobilisables par la perspective structurale, extrait d'un ouvrage de Friedberg (1993)**

Selon Friedberg (1993), la règle et le pouvoir sont deux aspects essentiels de la structuration du social. Il met l'accent sur la notion d'action collective pour comprendre ce qu'on pourrait finalement qualifier de « principe d'interstructuration » (toute structure sociale s'imbriquant dans une structure sociale plus vaste ; dans notre cas, toute structure d'entreprise impulsée s'imbrique dans une structure socioéconomique plus vaste dont il faut comprendre les jeux en termes de règles et de pouvoirs). L'extrait suivant de son ouvrage est édifiant, car son application au domaine de l'entrepreneuriat est immédiate. Friedberg (p. 121) nous dit que toute action collective compose avec « un ensemble plus ou moins stabilisé et articulé de jeux dont les règles et mécanismes de régulation structurent les processus d'interaction, c'est-à-dire d'échange et de négociation, à travers lesquels les acteurs concernés règlent et gèrent les dépendances mutuelles qui ont donné naissance à leur coopération, en même temps qu'elles sont entretenues par elle. Producteurs d'un ordre local, ces jeux – et les règles, conventions, normes et valeurs sur lesquelles ils reposent et qu'ils induisent à la fois – sont à leur tour des construits sociaux, c'est-à-dire le produit inégalement stabilisé de comportements individuels ou collectifs et de leur composition. L'ordre qu'ils produisent est donc toujours contingent, au sens fort du mot qui désigne la dépendance de cet ordre par rapport aux caractéristiques d'un contexte en même temps que son caractère indéterminé, et donc arbitraire. Il est aussi problématique dans la mesure où il peut être remis en question à tout instant par une recomposition des comportements qui peut avoir des raisons diverses. Elle peut être due à de nouvelles opportunités (qui peut être liée à la disparition de contraintes existantes) tout autant qu'à l'apprentissage de nouvelles capacités permettant aux acteurs concernés de mobiliser des ressources nouvelles et avec elles de proposer ou d'imposer de nouveaux problèmes comme de nouvelles solutions. À travers ce processus, une nouvelle définition de la réalité s'imposera qui permettra de construire un rapport de force différent qui pourra à son tour donner naissance et appui à un jeu nouveau. »

Nous avons également utilisé les travaux sur la socialisation pour retenir qu'un individu prêt à entreprendre l'est autant en raison de son vécu et des contextes traversés qu'en raison de traits de personnalité supposés l'y conduire. Selon Cherkaoui (1992), toute socialisation possède un caractère changeant induit, d'une part, par les situations nouvelles auxquelles l'individu est confronté et, d'autre part, par les problèmes qu'il lui faut résoudre. Cherkaoui distingue deux dimensions corrélées dans la socialisation. La première est la régulation sociale, qui se rapporte au contrôle social du

comportement normé ou rituel des individus (dans les faits, un individu se comporte selon des normes ou des rites). La seconde est la régulation cognitive, qui a trait aux modèles de pensée, croyances, mythes et à leurs expressions intellectuelles (dans les faits, un individu se comporte aussi en fonction de sa structure cognitive – nous en revenons à la perspective de la section précédente). Ainsi, « les processus de socialisation sont multidimensionnels, qu'ils constituent des mécanismes d'échange, qu'ils changent selon les épreuves sociales ou psychologiques et les problèmes que l'individu est appelé à résoudre durant toute sa vie » (p. 139). La socialisation de l'individu est contextuelle. Chaque situation, plus ou moins durable, relève d'un contexte mettant en œuvre son propre processus de socialisation en plongeant l'individu dans un réseau social dans lequel il recherche une position, construit son identité et tente d'y jouer un rôle. L'individu accède à de nouvelles ressources cognitives mettant, en quelque sorte, à jour son référentiel et lui permettant de développer des stratégies pour accéder aux autres types de ressources (économiques ou non, matérielles ou symboliques) dont l'obtention nécessite d'entrer en relation avec ceux qui les possèdent (Sarnin, 1994). Selon Larson et Starr (1992), la formation d'une organisation résulte d'ailleurs de la cristallisation des relations d'échange qu'a su développer le créateur. Celui-ci doit s'engager dans la recherche de relations et identifier celles qui méritent d'être entretenues. Il fonctionne selon ses intérêts<sup>64</sup>, sa motivation, sa personnalité, sa faculté à maîtriser son anxiété et son stress, sa sensibilité aux récompenses et aux sanctions, enfin également selon la volonté et la persistance dont il a fait preuve pour parvenir à la situation dans laquelle il a voulu se trouver. Bref, comme nous le formulions plus haut en d'autres termes, il n'est pas déraisonnable d'imaginer, sans pour autant écarter les traits de l'individu, que les contextes traversés peuvent conduire un individu à vouloir entreprendre et que, à la fois, ses motivations et ses capacités pour le faire se sont développées. Tout investisseur doit tenter de mettre au jour ces contextes ou ces situations pour comprendre les motivations profondes de l'entrepreneur.

L'application de ces développements au BM semble évidente : inscription dans un réseau social, construction d'une identité, accès aux ressources, etc. Mais pour mettre l'entrepreneur en relation dans son environnement, notre cadrage théorique convoque la lecture managériale offerte par la théorie des parties prenantes. Il tente de la combiner avec le principal corpus théorique que nous avons utilisé : la théorie des conventions. Celle-ci permet de relier la perspective structurale, qui vise davantage à comprendre la structuration d'un monde social, à la perspective cognitive, qui vise, plutôt, à comprendre les schémas de pensée d'un individu agissant. L'action est justement la troisième perspective que nous proposons d'adopter pour étudier le phénomène entrepreneurial.

---

<sup>64</sup> Voir aussi sur ce point l'analyse structurale des réseaux sociaux. Degenne et Forsé (1992) proposent un modèle circulaire liant l'action et les intérêts des acteurs pour expliquer le changement de structure sociale.



## 2.5 La perspective praxéologique : pour une conception managériale de l'entrepreneuriat

Cette section pourrait se réduire à un paragraphe puisqu'il est possible de renvoyer la perspective praxéologique au processus de mise au point d'un projet entrepreneurial présenté lors du premier chapitre de cet ouvrage. La boucle serait ainsi bouclée. Nous apportons néanmoins quelques compléments.

Dans nos précédentes conceptions, la perspective praxéologique se focalisait essentiellement sur les notions de positionnements (ils sont multiples) et de configuration organisationnelle, particulièrement importantes dans la mise au point d'une vision stratégique. Cette conception reste présente et elle rejoint sans doute celle des auteurs considérant l'entrepreneuriat et la stratégie comme les deux faces d'une même pièce. Mais elle s'est enrichie par nos travaux collectifs sur le BM. Celui-ci a, premièrement, conduit à poser tout le processus pour comprendre la place qu'il pouvait y occuper. Deuxièmement, il est l'incarnation de l'émergence et, plus largement, de l'impulsion organisationnelle (cette conception permet d'inclure, outre le problème de la génération du BM, celui de sa régénération). Nous avons en effet vu, dans les chapitres précédents, que sa mise au point n'est pas la résultante d'un processus endogène d'un individu qui serait isolé de l'influence d'un monde au sein duquel son esprit serait capable d'imposer ses affaires. Pour obtenir les ressources nécessaires au projet, il lui faut considérer les attentes de ceux qui les possèdent. Le créateur doit alors nécessairement interagir avec les parties prenantes potentielles pour comprendre ces attentes, les négocier et obtenir les ressources. Cette action rend manifeste le phénomène entrepreneurial. La cristallisation des ressources collectées pour servir un projet constitue une autre manifestation tangible de l'impulsion d'une organisation. Celle-ci ne prend véritablement corps que si, conventionnellement, les possesseurs de ressources s'accordent à reconnaître le projet. Cette adhésion consacre ce dernier, car il exprime le caractère collectif du phénomène. Bien que porté par un entrepreneur (unique ou pluriel), le phénomène n'est pas le fait d'un individu isolé et c'est parce qu'il est collectif que celui qui le porte a des responsabilités éthiques. Ces dernières concernent, de façon générique, le retour à la Cité. Il s'agit, pour l'entrepreneur, de partager les fruits de sa réussite. Il aura éventuellement la possibilité de prendre la meilleure part du gâteau, mais s'il devait abuser, il pourrait en être, en quelque sorte, puni. La première punition serait de voir les parties prenantes, catégorie après catégorie, ou les unes après les autres, cesser les relations avec l'entrepreneur et l'organisation. Cette dernière se diluerait alors pour finalement disparaître. Afin de pouvoir sanctionner, le Droit – nous l'avons évoqué – institue la convention afin que les parties puissent faire valoir, justement (par la justice), leurs droits en mettant l'entrepreneur face aux responsabilités qu'il a envers la Cité, donc envers eux. Inversement, celui qui « joue le jeu » mérite de recevoir une compensation pour ses efforts. À cette fin, l'institutionnalisation permet de définir le périmètre de ce dont il

peut bénéficier (conception patrimoniale) ou de ce qu'il peut revendiquer. C'est ainsi que le Droit répond aux principes de responsabilité et de propriété, le cadrage s'effectuant par la naissance d'une personne morale autorisant la reconnaissance juridique de la symbiose entrepreneur – organisation. Il faut donc qu'une entité soit reconnue (la personne morale), même si le phénomène est impulsé en amont<sup>65</sup>. Le BM est l'incarnation de cette dynamique ; il pourra intégrer les éléments de son institutionnalisation. Par exemple, un actionnaire peut vouloir adhérer sous condition que la forme juridique soit une SA (société anonyme). Un groupement de viticulteurs pourra adhérer à un BM si la coopérative prend une forme juridiquement recevable pour eux. Et que dire de la SCOP (société coopérative ouvrière de production ; voir Boncler et al., 2006) ?

Selon la conception praxéologique que nous avons de notre domaine de recherche, et en croisant notre représentation du processus entrepreneurial de mise au point d'une affaire avec notre représentation du phénomène entrepreneurial, c'est-à-dire  $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$ , nous obtenons la Figure 9.

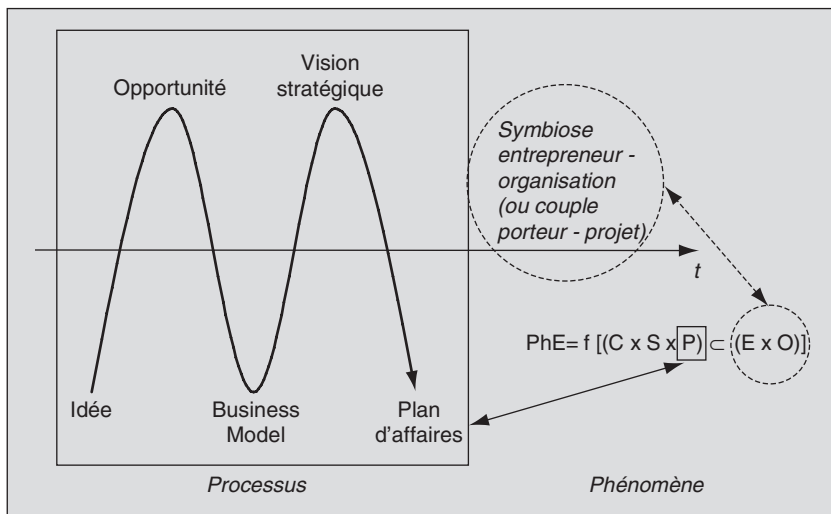


FIGURE 9 – Première correspondance entre étude du processus entrepreneurial et étude du phénomène entrepreneurial

Notre conception de la recherche en gestion est praxéologique. Si le gestionnaire est éclectique et emprunte aux autres disciplines, alors nous pouvons, dans notre cadre et à des fins d'analyse, considérer que la perspective cognitive et la perspective structurale, dans leur interaction avec la perspective praxéologique, éclairent le processus entrepreneurial (Figure 10).

<sup>65</sup> Il faut inviter nos collègues juristes à participer à une théorisation du phénomène entrepreneurial.

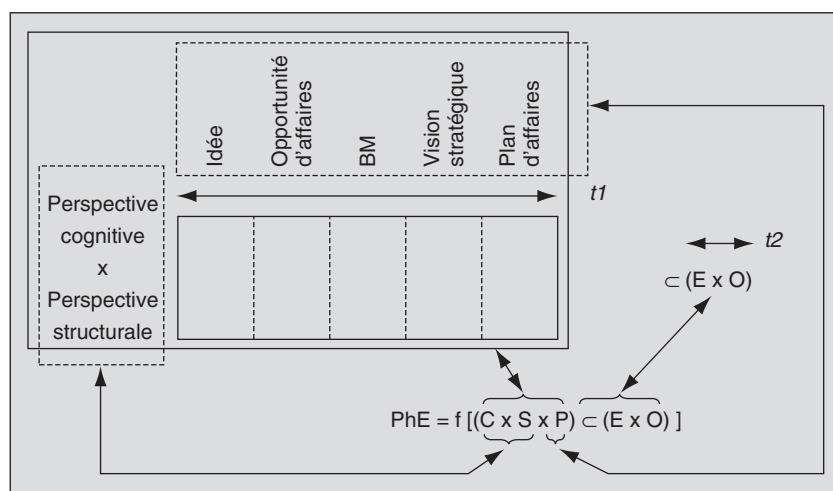


FIGURE 10 – Deuxième correspondance entre étude du processus entrepreneurial et étude du phénomène entrepreneurial<sup>69</sup>

Selon la Figure 10, une conception managériale de l'entrepreneuriat conduirait à comprendre le P de la formule en déclinant la perspective selon les cinq phases du processus. L'interaction C x S est alors dirigée vers ces cinq phases, car la perspective praxéologique y est à l'œuvre. Par exemple, l'idée ne relève pas que d'une dimension cognitive (ce qu'un a priori pourrait retenir). La pratique montre rapidement, d'une part, que c'est par son évolution (donc son action) dans une structure sociale que l'idée émerge et se met au point pour ensuite être protégée (on retrouve les trois questions évoquées sur l'idée dans le chapitre 1). D'autre part, la relativité du temps et le caractère itératif du processus montrent également que l'idée se précise par les autres phases. Les frontières entre les cinq phases sont poreuses et, graphiquement, il faudrait peut-être les représenter dans une sphère plutôt que sur un axe. Si on en faisait de même pour les autres perspectives, on obtiendrait alors une figure ressemblant à une molécule.

Deux axes du temps ont été placés dans la Figure pour indiquer que la relation E x O évolue également dans le temps, parfois selon un temps différent de celui du processus. C'est, en quelque sorte, un autre temps. Lorsque Pailot (2000) mobilise la théorie du deuil pour éclairer la difficulté qu'éprouve le dirigeant à quitter son entreprise, il étudie une phase de cette relation.

Le chercheur d'une autre discipline, par exemple un psychologue, qui reprendrait la formule poserait sans doute autrement la représentation graphique. De même un sociologue, etc.

<sup>69</sup> Cette Figure constitue la trame du programme de recherche de l'équipe « Entrepreneuriat » de l'IRGO.

Dans cet ouvrage, nous nous sommes intéressés au BM. Mais le même cadre peut être utilisé pour l'idée, l'opportunité, la vision stratégique et le plan d'affaires. En réduisant ce dernier à une version rédigée de la vision stratégique, on pourrait le sortir du processus. Néanmoins, au regard du caractère émancipatoire de l'écriture, il n'est pas déraisonnable de l'inclure dans le processus comme une phase de ce dernier. Sans cela, ce serait oublier, voire renier, toutes les méthodes qui, aujourd'hui, l'utilisent comme point focal et qui ne sont évidemment pas dénuées de pertinence. Enfin, le plan d'affaires est quasiment toujours exigé. À ce titre, le plan d'affaires pourrait également faire l'objet d'une lecture conventionnelle, puisque bien souvent il ne peut pas y avoir création effective d'une entreprise en son absence. Dans les faits, le monde de la création d'entreprise considère qu'il s'agit d'un exercice obligatoire au service de l'exercice de conviction. Mais, du point de vue du monde commun créé par l'entrepreneur, c'est davantage le BM qui est une convention de contenu. Il est également une convention de processus lorsqu'il sert la mise au point d'un projet. Cette distinction entre contenu et processus est utilisée en stratégie. Citons à cet effet Desreumaux : « Une distinction prévaut classiquement en matière de gestion stratégique entre l'analyse du contenu de la stratégie, assimilée à l'alignement pertinent entre conditions d'environnement et compétences et ressources de l'entreprise, et celle du processus selon lequel ce dernier est formulé et mis en œuvre » (1993, p. 5).

Dans le chapitre 2, nous avons, dans une certaine mesure, appliqué cette distinction au BM.

Nous y avons vu que, s'agissant du contenu, le BM est une convention créant en quelque sorte un monde à l'initiative d'un entrepreneur. Nous avons tenté d'exposer, à l'aide de soubassements théoriques, la naissance de cet artefact qui, paradoxalement, crée du nouveau au sein de mondes ayant leurs propres règles et conventions (cf. la partie inférieure de la Figure 3 du chapitre 2). Ce paradoxe est d'autant plus présent que le projet est innovant. Le concept de BM est alors particulièrement utile pour comprendre l'adhésion progressive de partenaires qui, dans leur subjectivité, participent à la naissance de la convention d'affaires. À ce titre, on retrouve l'accord autour des règles du jeu qu'évoque Eymard-Duvernay (2006), en quelque sorte un jeu qui doit devenir commun : « Et nous insistons particulièrement sur les difficultés de cet accord, du fait de l'incertitude radicale dans laquelle sont les agents, tant que les institutions ne sont pas stabilisées. On ne peut nier que ces opérations soient le pain quotidien des acteurs économiques, dans les organisations comme sur les marchés (Eymard-Duvernay, 2006, p. 17).

Nous y avons également montré que, du point de vue du processus, le BM pose des questions synthétisées par les thèmes regroupés au sein de grilles proposant une démarche d'élaboration d'un BM. La question est posée de savoir si ces grilles peuvent servir le contexte d'un diagnostic. Selon les quelques expériences menées à ce jour, la réponse prend une voie positive. Sans se substituer à des démarches éprouvées, ce qui s'avère être finalement aussi une méthode a été mis en œuvre pour comprendre le BM

d'entreprises ou d'activités existantes. Il nous semble également envisageable d'interroger sa pertinence dans le cadre d'une activité prospective. Une approche par le BM serait alors une démarche de compréhension de la convention centrale scellant les relations entre parties autour d'une affaire passée, présente et, donc à venir au sein d'un environnement lui-même en évolution. Elle serait une étape d'une démarche stratégique plus large. À ce titre, les stratèges se saisissent de la notion.

Dans le domaine du management stratégique des entreprises, gagner une bataille, c'est prendre un avantage concurrentiel. Il nous semble que les défis contemporains permettent d'affirmer que, pour gagner la bataille, le stratège doit entreprendre ! On pourra alors, sur ce point, s'accorder avec Hitt *et al.* (2001) et avec Venkataraman et Sarasvathy (2001) pour considérer l'entrepreneuriat et la stratégie comme les deux faces d'une même pièce ou pour les voir, avec Sandberg (1992) comme des concepts dont la porosité des frontières rend la distinction parfois bien difficile, ce que confesse la définition du management stratégique proposée par Hofer et Schendel (1978, p. 11) : « *a process that deals with the entrepreneurial work of the organization, with organization renewal and growth, and more particularity, with developing and utilizing the strategy which is to guide the organization operation's* ».



## Conclusion

# Comprendre l'émergence organisationnelle et plus largement l'impulsion organisationnelle

Du point de vue d'un observateur, le BM devient la première manifestation tangible du phénomène organisationnel, parce qu'il oblige le créateur potentiel à se déplacer. Ce déplacement peut faire référence à celui qu'évoque Shapero (1975), lorsqu'il explique que le passage à l'acte résulte, entre autres, d'une modification dans la trajectoire de vie de l'individu, ou à celui qu'évoque Bruyat (1993) lorsqu'il considère qu'un des deux axes importants du domaine de l'entrepreneuriat concerne le changement connu par un individu apportant une valeur plus ou moins nouvelle à travers le projet qu'il porte. Mais ce déplacement se manifeste essentiellement par les démarches effectuées lors de la rencontre avec les acteurs possédant les ressources nécessaires au projet d'entreprendre, dans lesquelles on inclura celles utiles à la mise au point de celui-ci (par exemple les ressources cognitives apportées par un conseiller). Le processus de mise au point livré dans cet ouvrage commence par l'idée, mais il est itératif. Autrement dit, il n'y a pas véritablement de point d'entrée. Un peu de bon sens, de la méthode (donc de la rigueur) et un corpus théorique désormais reconnu rendent peut-être raisonnable notre proposition. Nos recherches, leurs déclinaisons dans la pratique et dans l'enseignement confortent cette intuition. Évidemment, un vaste ensemble de questions reste en suspens.

Notre proposition a été circonscrite au cadre de la création d'une entreprise, mais, puisque notre théorie dépasse largement cette seule manifestation du phénomène entrepreneurial, nos programmes de recherche, toujours d'essence praxéologique, s'intéressent aussi à la reprise d'entreprise, au développement de l'entreprise, à des manifestations singulières de la création (ex. : le *spin-off* universitaire), etc.

S'agissant de la reprise, nous avons pu constater que le concept de BM, travaillé avec un dirigeant d'une structure établie depuis plus ou moins longtemps, pouvait permettre à ce dernier de retrouver (voire parfois de trouver) le sens de son entreprise. Un cédant pourrait ainsi expliciter cette convention pour démontrer à l'acheteur potentiel à la fois ce que sa société est, ce qu'elle fait, ce qu'elle gagne ainsi que le réseau impliqué. L'acheteur, sur cette base, peut adopter la même démarche pour concevoir la convention qu'il peut élaborer à partir de l'entité rachetée ou pour régénérer le BM.

À ce titre, concernant le développement de l'entreprise, le concept d'impulsion, dans lequel on rangera l'émergence, permet d'intégrer la régénération parfois nécessaire du BM. Cette exigence semble posée par les environnements particulièrement véloces. L'entrepreneur doit alors

savoir improviser ; plus exactement, il doit faire preuve d'improvisation organisationnelle (Moorman, Miner, 1999), notamment lorsque l'environnement est très volatil et que le potentiel de croissance de l'entreprise est fort (Yoffie, Cusumano, 1999). Cette improvisation s'exprime par un talent particulier à savoir agencer différemment les ressources pour se préparer à l'imprévu. Ainsi, le changement est cadencé et n'est pas la résultante d'évènements contraignants ou de constats alarmants (ex. : un chiffre d'affaires en baisse, une nouvelle concurrence, etc.), mais celle d'un rythme ou d'un tempo (Brown et Eseinhardt, 1997). Celui qui donne ce tempo est l'entrepreneur sur la base de sa capacité à improviser, à configurer pertinemment les ressources, donc à régénérer le BM (Benavent et Verstraete, 2000). Toute expérience d'accompagnement de projet fait apparaître que, dans tous les cas, c'est-à-dire même au sein d'environnements moins imprévisibles, il n'est pas rare que le BM évolue, notamment lorsque de nouveaux projets sont envisagés et que la diversification conduit l'organisation à regrouper un portefeuille d'activités. Le stratège peut alors s'emparer du concept de BM, mais la stratégie n'est-elle pas une réflexion au service de l'entrepreneur, donc de l'entrepreneuriat ? Entrepreneuriat, stratégie, même combat !

Enfin, nous espérons que cet ouvrage contribue à démontrer la pertinence de la théorie des conventions. La perspective praxéologique que nous appliquons à cette théorie pourrait paraître hétérodoxe, mais elle permet de la rendre pratique, donc susceptible d'être enseignée à des acteurs auxquels nous apportons des instruments pour construire le BM, et donc la convention d'affaires<sup>67</sup>. Comme le précise fort bien Eymard-Duvernay (2006) dans un ouvrage collectif, la question des valeurs doit être réintégrée dans le corps de l'analyse des conventions. La valeur est centrale dans notre définition du BM et se situe à un niveau très « micro », au plus près du grain de la coordination évoqué par cet auteur, puisqu'il s'agit de comprendre comment une organisation est impulsée, et donc comment elle apparaît, pour permettre à un individu de faire des affaires.

Depuis notre première lecture, en 1995, du numéro spécial de la *Revue économique* de mars 1989, notre intuition de la pertinence de la théorie des conventions dans le domaine de l'entrepreneuriat n'a fait que se renforcer. À ce titre, et pour répondre à un appel récent de coopération accrue entre économie et gestion (Eymard-Duvernay, 2006), mais aussi plus largement entre différentes disciplines des sciences humaines et sociales, peut-être faudrait-il arriver à définitivement abandonner l'expression « économie des conventions » au profit de celle de « théorie des conventions », au double motif que la fertilité de celle-ci passe par un regard croisé et que la convention n'est pas uniquement économique. Elle

---

67 Deux ouvrages en cours complètent celui-ci. Le premier est un recueil de cas de BM d'entreprises accompagnées et d'entreprises existantes (ex. : les modèles Nespresso ©, Google ©, etc.). Le second reprend le processus qui va de l'idée au plan d'affaires avec des exemples pédagogiques (comment animer le cours afférent) et pratiques pour chaque phase.



est aussi juridique, géographique, historique, sociologique, managériale, politique, philosophique, etc. Une telle conception pourrait permettre une progression en plusieurs étapes : pluridisciplinarité, interdisciplinarité, transdisciplinarité<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> La « pluridisciplinarité », c'est-à-dire l'activation d'une discussion scientifique entre chercheurs de différentes disciplines, pourrait conduire à « l'interdisciplinarité », c'est-à-dire à l'utilisation raisonnée des théories et des concepts d'origines diverses, lesquels sont nécessaires à de futurs travaux « transdisciplinaires », ces derniers produisant de la connaissance sur les objets travaillés indépendamment d'une discipline particulière (Wacheux, 1996).



## Bibliographie

- AUDET M., « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003.
- ADIZES I., *Les Cycles de vie de l'entreprise : diagnostic et thérapie*, Paris, Les Éditions de l'organisation, 1981.
- AFUAH A., TUCCI C.L., *Internet Business Model and Strategies : text and cases*, Boston, McGrawHill, 2000.
- AIMARD T., *Les Apports de l'École autrichienne d'économie : subjectivisme, ignorance et coordination*, Paris, Vuibert, 2005.
- ALT R., ZIMMERMANN H.D., « Preface : Introduction to Special Section – Business Models », *Electronic Markets*, vol. 11, n° 1, 2001.
- AMABILE T.M., « A model of creativity and innovation in organization », in STAW B.M., CUMMINGS L.L. (dir.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press Inc, 1988.
- AMABILE T.M., « How to kill creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 1998.
- ANTHONY R.N., DEARDEN J., VANCIL R.F., *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972.
- APPEGATE L.M., « Emerging Networked Business Models : Lessons from the Field », *Harvard Business School Note*, 1999.
- BARNETO P., « Finance entrepreneuriale et théorie des options : quels apports pour le business model ? », *Revue du Financier*, n° 170, mars-avril, 2008.
- BARNEY J.B., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, 1991.
- BARNEY J.B., « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, 1995.
- BARNEY J.B., HESTERLY W.S., *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 2006.
- BEAUVOIS J.L., DESCHAMPS J.-C., « Vers la cognition sociale », in *Traité de psychologie cognitive*, Tome 3, Paris, Dunod, 1990.
- BELHING O., « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, vol. 3, n° 2, 1978.
- BELLMAN R., CLARK C.E., MALCOLM D.G., CRAFT C.J., RICCIARDI F.M., « On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game », *Operations Research*, vol. 5, n° 4, 1957.
- BENAVENT C., MEYER-WAARDEN L., « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », *Revue française du Marketing*, n° 197, 2004.
- BENAVENT C., VERSTRAETE T., « Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération du Business-model », in VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions Management et Société, 2000.
- BOISSIN J.P., EMIN S., « Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations », *XV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy, 2006.
- BONCLER J., « De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires », *XV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy, 2006.
- BONCLER J., HLADY-RISPAL M., VERSTRAETE T., « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe

- entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, 2006. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- BOUQUIN H., *Le Contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986.
- BOURDIEU P., « Le capital social, notes provisoires », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, 1980.
- BRAZEL D.V., HERBERT T.T., « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, 1999.
- BRÉCHET J.-P., DESREUMAUX A., « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », in BRÉCHET J.-P. (dir.), *Valeur, marché, organisation, Actes des XIV<sup>e</sup> Journées nationales des IAE*, Tome 1, Nantes, 1998.
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M., « The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentless shifting organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1997.
- BRUYAT C., *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, ESA – Université Grenoble II, 1993.
- BRUYAT C., JULIEN P.-A., « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, 2000.
- CABY J., HIRIGOYEN G., *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Paris, Economica, 2005.
- CALLON M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », n° 36, 1986.
- CARLAND J.W., HOY F., CARLAND J.A.C., « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualisation », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984.
- CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.A.C., « Who is an entrepreneur is a question worth asking », *American Journal of Small Business*, 1988.
- CARRIER C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- CHANDLER A.D., *Strategy and structure*, Cambridge, MIT press, 1962.
- CHANLAT J.-F., « Vers une anthropologie de l'organisation », in Chanlat J.-F., *L'Individu dans l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1990.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, 1998.
- CHERKAoui M., « Stratification », in Boudon R. (dir.), *Traité de sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
- CHESBROUGH H.W., *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press Books, 2003.
- CHESBROUGH H.W., « Why Companies Should Have Open Business Models », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, 2007.
- CLARKSON M.B.E., « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995.
- COLLINS O.F., MOORE D.G., *The enterprising Man*, East Lansing, MI : Michigan State University, 1964.
- COMTE-SPONVILLE A., *Valeur et vérité*, Paris, PUF, 1994.
- COMTE-SPONVILLE A., « Philosophie de la valeur », in BRÉCHET J.-P. (dir.), *Valeur, marché, organisation, Actes des XIV<sup>e</sup> Journées nationales des IAE*, tome 1, Nantes, 1998.
- COOPER A.C., FOLTA T.B., WOO C., « Entrepreneurial information search », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 2, 1995.

- COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003a.
- COSSETTE P., « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, 2003b. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- COSSETTE P., *L'Organisation : une perspective cognitiviste*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2004.
- CULLIÈRE O., « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *Revue de l'Économie méridionale*, vol. 53, n° 212, 2005.
- DANIEL R.D., « Management information crisis », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1961.
- DANJOU I., « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue française de Gestion*, n° 138, 2002.
- DE BONO E., *Réfléchir mieux*, Paris, Les Éditions de l'Organisation, 1985.
- DEGENNE A., FORSÉ M., *Les Réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin, 1992.
- DEMIL B., LECOQ X., « (Re)penser le développement des organisations », *Revue française de Gestion*, vol. 2008/1, n° 181, 2008.
- DESCHAMPS J.C., CLEMENCE A., *L'Attribution*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1990.
- DESMARTEAU A.H., SAIVES A.L., « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec », *XVII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Nice-Sofia-Antipolis, 2008.
- DESREUMAUX A., *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert, 1992.
- DESREUMAUX A., *Stratégie*, Paris, Dalloz, 1993.
- DESREUMAUX A. (dir.), « Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi », *Rapport CLAREE pour le ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle*, janvier 1995.
- DESREUMAUX A., *Théorie des Organisations*, Caen, Éditions Management et Société, 1998.
- DESREUMAUX A., WARNIER V., « Jay B. Barney : La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel durable », in LOILIER T., TELLIER A. (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Paris : Éditions Management et Société, 2007.
- DONALDSON T., PRESTON L.E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 1995.
- DONDI J., « Le plan d'affaires d'un projet de création d'entreprise : quelques rappels issus de la littérature et problèmes posés par son emploi », *Revue du financier*, mars-avril 2008.
- DRUCKER P.F., *Innovation and entrepreneurship*, New York, Harper Collins Publishers, 1985.
- DUBOSSON-TORBAY M., OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., « eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 1, 2002.
- DUPOUY A., *L'Accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur : une question d'apprentissage*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, mai 2008.
- DUPUY J.P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., et al., « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, 1989.

- EMIN S., « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 3, n° 1, 2004. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- EYMARD-DUVERNAY F., *L'Économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 : Débats et L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 2 : Développements*, Paris, La Découverte, 2006.
- FAYOLLE A., *L'Ingénieur entrepreneur français*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- FAYOLLE A., « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle », *Gestion 2000*, n° 1/2000, 2000.
- FAYOLLE A. (dir.), *Handbook of Research In Entrepreneurship Education*, Volume 2, Chetelham : Edward Elgar Publishing, 2007.
- FAYOLLE A. (dir.), « Recherche dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat », numéro spécial de la *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- FONTAINE J., SAPORTA B., VERSTRAETE T., « Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils », *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Lille, 1999.
- FORD C.M., GIOIA D.A., *Creative action in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- FOSS N. J., *Resources Firms and Strategy : A Reader in the Resource-Based Perspective*, New York, Oxford University Press, 1997.
- FREEMAN R.E., REED D., « Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n° 3, 1983.
- FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 1993.
- GAGLIO C.M., TAUB R.P., « Entrepreneurs and opportunity recognition », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1992.
- GARDNER D. (1994). « Marketing/Entrepreneurship interface : a conceptualization », dans HILLS G.E. (dir.), *Marketing and entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Westport, Quorum Books, 1994.
- GARTNER W.B., « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985.
- GARTNER W.B., « Who is the entrepreneur is the wrong question », *American Journal of Small Business*, Spring 1988.
- GARTNER W.B., « Aspects of organizational emergence », in BULL I., THOMAS H., WILLARD G., *Entrepreneurship : perspectives on theory building*, Oxford, Pergamon, 1995.
- GATEWOOD E.J., SHAVER K.G., GARTNER W.B., « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, n° 10, 1995.
- GIBB A.A., RITCHIE J., « Understanding the process of starting small businesses », *European Small Business Journal*, vol. 1, n° 1, 1982.
- GIDDENS A., *La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984.
- GOMEZ P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, 1994.
- GOMEZ P.-Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1996.
- GOMEZ P.-Y., « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue française de Gestion*, n° 112, 1997.

- GORDIJN J., AKKERMANS H., VAN VLIET H., « Business Modelling is not Process Modelling », *Conceptual Modeling for e-Business and the Web, ECOMO 2000*, vol. 1921, 2000.
- GORDIJN J., AKKERMANS H., « A Conceptual Value Modeling Approach for e-Business Development », *Proceedings of the Workshop Knowledge in e-Business*, 2001.
- GORDIJN J., « Why visualization of e-business models matters », *Proceedings of 16th Bled conference*, 2003.
- GRANOVETTER M., « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973.
- GRANOVETTER M., « Threshold models of collective behaviour », *American Journal of Sociology*, n° 83, 1978.
- GRANOVETTER M., SOONG R., « Threshold Models of diffusion and Collective Behaviour », *Journal of Mathematical Sociology*, n° 9, 1983.
- GRANT R.M., « The ressources-Based Theory if competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991.
- GREINER L.E., « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, juillet-août 1972.
- GUMPERT D. E., « Burn your business plan ! What investors really want from entrepreneurs », Needham, MA, Lauson Publishing Co, 2002.
- HANSEMARK O.C., « Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups : A longitudinal study », *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n° 3, 2003.
- HAYEK F.A., « The meaning of competition », dans HAYEK F.A. (dir.), *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge, 1949.
- HILLS G.E., « Marketing and entrepreneurship : the domain », dans HILLS G.E. (dir.), *Marketing and entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Wesport, Quorum Books, 1994.
- HILLS G.E., « Opportunity Recognition by Successful Entrepreneurs : A Pilot Study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1995.
- HIRIGOYEN G., CABY J., « L'histoire de la valeur en finance d'entreprise », dans BRÉCHET J.-P. (dir.), *Valeur, marché, organisation, Actes des XIV<sup>e</sup> Journées nationales des IAE*, Tome 1, Nantes, 1998.
- HITT M.A., IRELAND R.D., CAMP S.M., SEXTON D.L., « Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, n° 22, juin-juillet 2001.
- HOFER C.W., SCHENDEL D., *Strategy formulation : analytical concepts*, St. Paul, Ed. West Publishing, 1978.
- HORNADAY J.A., « Research about living entrepreneurs », in KENT C., SEXTON D., VESPER K. (dir.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.
- HUFF A.F., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, John Wiley and sons, 1990.
- JASPARS J., HEWSTONE M., « La théorie de l'attribution », in MOSCOVICI S. (dir.), *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984.
- JOUISON E., *Le Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche-action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, IRGO – Université de Bordeaux, 2008.
- JOUISON E., VERSTRAETE T., « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique », 8<sup>e</sup> CIFEPM, Fribourg, 2006.
- JOUISON E., VERSTRAETE T., « Business model et création d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 181, 2008.

- JULIEN P.-A., « Régions dynamiques et PME à forte croissance – incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles », dans VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions Management et Société, 2000.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica poche, 1996.
- KAISH S., GILAD B., « Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives : Sources, Interests, General Alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, 1991.
- KAO J. J., *The entrepreneur*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991.
- KAPLAN S., STRÖMBERG P., « Venture capitalists as principals : contracting, screening, and monitoring », *American Economic Review*, vol. 91, n° 2, 2001.
- KAPLAN S., STRÖMBERG P., « Financial Contracting Theory Meets the Real World : An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts », *Review of Economics Studies*, vol. 70, n° 2, 2003a.
- KAPLAN S., STRÖMBERG P., « Venture Capitalists As Economic Principals », NBER Reporter, 2003b.
- KARTSEVA V., GORDIUN J., AKKERMANS H., « A Design Perspective on Networked Business Models : A Study of Distributed Generation in the Power Industry Sector », *Proceedings of 16th Bled conference*, 2003.
- KIRZNER I., *Competition and entrepreneurship*, Chicago, Chicago University Press, 1973.
- KIRZNER I., « The Theory of Entrepreneurship in Economic Growth », in KENT C. A., SEXTON D.L., VESPER K. H. (dir.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.
- KOENIG G., *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan (2<sup>e</sup> édition), 1996.
- KUMAR K., MAHADEVAN B., « Evolution of Business Models in B2C E-commerce The Case of Fabmall », *IIMB Management Review*, vol. 15, n° 4, 2003.
- KURATKO D.F., HODGETTS R.M., *Entrepreneurship : a contemporary approach*, Fort Worth, Harcourt College Publishers, 2001.
- LAMB S. E., « How to write it : business plans and reports », *Business Economic Review*, octobre-décembre 2006.
- LARSON A., STARR J.A., « A network model of organizational formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 1992.
- LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V., « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, 2006.
- LÉGER-JARNIOU C., SAPORTA B., « L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou incohérence », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, 2006. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- LIEBENSTEIN H., « The prisoners' dilemma in the invisible hand : an analysis of intra firm productivity », *American Economic Review*, vol. 72, n° 2, 1982.
- LÉVY-TADJINE T., *L'Entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université du Sud Toulon – Var, octobre 2004.
- LINDER J.C., CANTRELL S., « Five business-model myths that hold companies back », *Strategy & Leadership*, vol. 29, n° 6, 2001.
- MACMILLAN I.C., SIEGEL R., SUBBA NARASHIMA P.N., « Criteria used by venture capitalist to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, 1985.



- MAGRETTA J., « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, 2002.
- MAHADEVAN B., « Business Models for Internet-based e-Commerce : An anatomy », *California Management Review*, vol.42, n° 4, 2000.
- MAÎTRE B., ALADJIDI G., *Les Business Models de la Nouvelle Économie*, Paris, Dunod, 1999.
- MARCHESNAY M., « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Économies et Sociétés*, série *Sciences de gestion*, n° 8-9, 1998.
- MARION S., *L'Évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Lyon, 1999.
- MARION S., NOËL X., SAMMUT S. et al. (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003.
- MARION S., PHILIPPART P, et VERSTRAETE T., « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions Management et Société, 2000.
- MARION S., SÉNICOURT P., « Plan d'affaires : réponse aux nécessités et réduction des hasards. Réflexions sur les outils et méthodes à l'usage du créateur d'entreprise », in MARION S., NOËL X., SAMMUT S. et al. (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003.
- MARTINET A.C., *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, Ediscience, 1984.
- MINITTI M., BYGRAVE W., « The microfoundations of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 24, n° 3, 1999.
- MOINGEON B., RAMANANTSOA B., « Approche socio-économique du management stratégique », in INGHAM M. (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995
- MONTCHAUD S., « Comment représenter le processus décisionnel d'un investisseur en capital-risque en matière d'évaluation et de sélection de projets ? », *Colloque sur les approches cognitives en sciences de gestion*, Université d'Evry, septembre 2004.
- MOORMAN C., MINER A.S., « Organization Improvisation and Organizational Memory », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1988.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., « The entrepreneur's business model : toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 6, 2005.
- MUNIER B., ORLÉAN A., « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993.
- NELSON R., « Why firms differ, and how does it matter ? », *Strategic Management Journal*, n° 12, 1991.
- NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Londres, The Belknap Press of Harvard University, 1982.
- NILSSON W.B., « Developing opportunity windows through creativity enhancements : 21st century style », *The Canadian Manager*, vol. 19, n° 2, 1994.
- NOËL X., SÉNICOURT P., « Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation », in MARION S., NOËL X., SAMMUT S. et al. (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003.
- NYSTROM H., « Creativity and entrepreneurship », in FORD C.M., GIOIA D.A. (dir.), *Creative action in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

- ORLÉAN A., *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.
- OSBORN A.F., *Créativité : l'imagination constructive*, Paris, Bordas, 1988.
- OSTERWALDER A., *The Business Model Ontology : a proposition in a design science approach*, PhD, Université de Lausanne, 2004.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., « Clarifying Business Models : Origins, present, and future of the concept », *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 2005, n° 16, 2005.
- PAILOT P., *L'Articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil – approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille, 2000.
- PAILOT P., « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, 2003a. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- PAILOT P., « La socialisation entrepreneuriale du chercheur-créateur », in VERSTRAETE T. (dir.), *La Création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n° 99-587 du 12 juillet 1999, Rapport pour le CNRS*, 2003b.
- PALARD J. et al., *La Conscience de génération en France et au Québec*, Québec, Presses Universitaires de Laval, 2008.
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959.
- PETROVIC O., KITTL C., TEKSTEN R.D., « Developing Business Models for eBusiness », *International Conference on Electronic Commerce*, 3<sup>e</sup> édition, Vienne, 2001.
- PORTER M., *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris : Interéditions, 1986.
- PORTER M., « What is Strategy », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996.
- PORTER M., « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, 2001.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990.
- PRESTON L., SAPIENZA H., « Stakeholder management and corporate performance », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, 1990.
- PRIEM R.L., BUTLER J.E., « Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research ? », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001.
- QUILES J.-J., *Schumpeter et l'évolution économique : circuit, entrepreneur, capitalisme*, Paris, Nathan, 1997.
- RAPPA M., « Business Models on the Web », 2000. Format html. disponible sur <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dernier accès avril 2008).
- REDIS J., « Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? », *5<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, 2007.
- ROCKART J., « Chief Executives Define Their Own Information Needs », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979.
- SAHLMAN W.A., « How to write a great business plan », *Harvard Business Review*, juillet-août 1997.
- SAMMUT S., « Création d'entreprise : business plan et grille d'analyse systémique, deux outils complémentaires », *1<sup>er</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille, 1999.

- SAMMUT S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 144, mai-juin-juillet 2003.
- SANDBERG W.R., « Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 3, 1992.
- SAPORTA B., VERSTRAETE T., « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, 2000.
- SARNIN P., « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI », *III<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Lyon, 9-11 mai 1994.
- SCHIEB-BIENFAIT N., « État des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France », in VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions Management et Société, 2000.
- SCHUMPETER J.A., *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935.
- SCHUMPETER J.A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Éditions Payot, 1951.
- SEDDON P.B., LEWIS G.P., FREEMAN P. et al., « The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy », *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 2004, n° 13, 2004.
- SÉNICOURT T., VERSTRAETE T., « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français », dans *Reflets et Perspectives de la Vie économique*, Paris : De Boeck Université, tome XXXIX, n° 4, 2000.
- SERVANTIE V., « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, 2007. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- SERVANTIE V., « La rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP : approche par le Business Model », *9<sup>e</sup> CIFEPME*, Louvain-La-Neuve, 2008.
- SHAFFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., « The power of business models », *Business Horizons*, vol. 48, n° 3, 2005.
- SHANE S., VENKATARAMAN S., « The promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000.
- SHAPERO A., « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, 9 novembre, 1975.
- SHAPIRO C., VARIAN H., *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Cambridge : Harvard Business School Press, 1998.
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 23, n° 3, Spring 1999.
- STARR J.A., FONDAS N., « A model of entrepreneurial socialization and organisation formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1992.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997.
- TIMMERS P., « Business Models for Electronic Markets », *Journal on Electronic Markets*, vol. 8, n° 2, 1998.
- TIMMONS J.A., *New Venture Creation*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1994.
- TORRÉS O., « L'entrepreneuriat face à la globalisation », in VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions Management et Société, 2000.
- VENKATARAMAN S., SARASVATHY S.D., « Strategy and entrepreneurship : outlines of an untold story », in HITT M.A., FREEMAN R.E., HARRISON J.S. (dir.), *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, 2001.

- VÉRAN L., « Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération, de l'interaction à l'institution », *Actes du congrès de l'AFC*, Tunis, 2006.
- VERSTRAETE T., « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 1, 1997a.
- VERSTRAETE T., *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet, 1997b.
- VERSTRAETE T., *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan, 1999a, Collection Économie et Innovation.
- VERSTRAETE T., « Autopoïèse et Sciences de gestion : un excès d'éclectisme », *Cahier de recherche du CLAREE*, 1999b.
- VERSTRAETE T., *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2002.
- VERSTRAETE T., *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2003.
- VERSTRAETE T., « La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français », *Revue Internationale PME*, vol. 21, n° 2, 2008.
- VERSTRAETE T., FAYOLLE A., « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005. Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>.
- VERSTRAETE T., JOUISON E., « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », *XVI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Montréal, 2007.
- VERSTRAETE T., SAPORTA B., *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG. Format pdf. disponible sur : <http://www.adreg.net>, 2006.
- VISCIO A.J., PASTERNAK A., « Toward a new business model ». Format html. disponible sur : <http://www.strategy-business.com/press/16635507/14974> (dernier accès avril 2008), 1996.
- VON MISES L., *Human Action a Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press, 1949.
- WARNIER V., DEMIL B., LECOQ X., « Le business model : l'oublié de la stratégie ? », *XIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Le Havre, 2004.
- WEICK K.E., *The social psychology of organizing*, Reading, Addison-Westley, 1979.
- WEICK K., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- WEIL-BARAS A., *L'Homme cognitif*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.
- WEINER B., « A theory of motivation for some classroom experiences », *Journal of Educational Psychology*, n° 71, 1979.
- WEINER B., FRIEZE I., KUKLA A., REED L., ROSENBAUM R.M., « Perceiving the cause of success and failure », dans JONES *et al.* (dir.), *Attribution : perceiving the causes of behaviour*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972.
- WERNERFELT B., « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, 1984.
- YOFIE D., CUSUMANO M.A., « Building a company on Internet Time : lessons from netscape », *California Management Review*, 1999.
- ZARKA M., JARROSSON B., *La Stratégie réinventée : pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Paris, Dunod, 1995.

## Liste des encadrés

<b>Encadré 1</b>	
Une thèse de Doctorat avec un protocole de recherche-action (Jouison, 2008) .....	11
<b>Encadré 2</b>	
Les différentes catégories de travaux sur la structure de l'entreprise (d'après Desreumaux A., 1992) .....	32
<b>Encadré 3</b>	
La dissociation des marchés (Benavent, Verstraete, 2000) .....	38
<b>Encadré 4</b>	
Rédaction du BM .....	75
<b>Encadré 5</b>	
Comment deux étudiants ont comblé leur manque d'expérience dans le secteur d'activité où ils souhaitaient entreprendre .....	87
<b>Encadré 6</b>	
Exemples de programmes de sensibilisation .....	90
<b>Encadré 7</b>	
L'accompagnement à la création d'entreprise .....	99
<b>Encadré 8</b>	
Théorie de la traduction de Callon et Latour : adaptation (traduction...) pour éclairer l'exercice de conviction du BM (reprise de Jouison, 2008) .....	102
<b>Encadré 9</b>	
Présentation de l'approche e3-value® de Gordijn et de ses collaborateurs (adaptée de Jouison, 2008) .....	105
<b>Encadré 10</b>	
Exemple d'un trait de personnalité travaillé par la littérature en entrepreneuriat (tiré de Verstraete, 1999, p. 162 et suivantes) ..	145
<b>Encadré 11</b>	
Précision, à l'intention du chercheur, sur la perspective cognitive ..	149
<b>Encadré 12</b>	
Exemple d'apports sociologiques mobilisables par la perspective structurale, extrait d'un ouvrage de Friedberg (1993) .....	153



## Liste des figures et des tableaux

<b>Figure 1</b>	
Les pôles d'une vision stratégique (Verstraete, 1999) .....	34
<b>Figure 2</b>	
De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (Verstraete, Saporta, 2006) .....	46
<b>Figure 3</b>	
Le BM comme convention d'affaires (Jouison, Verstraete, 2008) .....	58
<b>Figure 4</b>	
Extrait du réseau de parties prenantes du cas Citoyen .....	74
<b>Figure 5</b>	
La problématisation en contexte de création d'entreprise .....	103
<b>Figure 6</b>	
Les dispositifs d'intéressement en contexte de création d'entreprise .....	103
<b>Figure 7</b>	
Le réseau de parties prenantes du cas Bento 23 .....	115
<b>Figure 8</b>	
Les acheteurs de DriedFruit. ....	120
<b>Figure 9</b>	
Première correspondance entre étude du processus entrepreneurial et étude du phénomène entrepreneurial .....	156
<b>Figure 10</b>	
Deuxième correspondance entre étude du processus entrepreneurial et étude du phénomène entrepreneurial .....	157
<b>Tableau 1</b>	
Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de la valeur .....	64
<b>Tableau 2</b>	
Synthèse des thèmes à aborder concernant la rémunération de la valeur .....	69
<b>Tableau 3</b>	
Matrice des parties prenantes (adaptée de Verstraete et Saporta, 2006) .....	71
<b>Tableau 4</b>	
Synthèse des thèmes à aborder concernant le partage .....	75

**Tableau 5**

Les présentations de l'avancement de la mise au point  
du projet de création d'entreprise ..... 94

**Tableau 6**

Proportion des ventes par canal de distribution ..... 112

**Tableau 7**

Valeurs pour les cibles de DriedFruit. .... 121

**Tableau 8**

Extrait du tableau des parties prenantes de MicroOndes. .... 123



# Table des matières

Introduction .....	7
--------------------	---

## PARTIE 1

<b>LE MODÈLE GRP : UNE RÉPONSE À UNE QUÊTE D'INTELLIGIBILITÉ DANS LA CONCEPTION D'UNE AFFAIRE .....</b>	<b>19</b>
---	-----------

### CHAPITRE 1

Potentiel pratique du BM dans la mise au point d'un projet de création d'entreprise .....	23
--	----

1 Un processus de mise au point d'une affaire comportant quatre phases .....	24
1.1 Une idée d'affaires à trouver, à mettre au point et à protéger .....	24
1.2 Un marché à repérer ou à construire pour transformer l'idée en opportunité d'affaires .....	26
1.3 Une stratégie pour « choisir » un avenir et y parvenir concrètement .....	29
1.4 Écrire la stratégie dans un plan d'affaires et préparer le lancement .....	34
2 La position du BM dans le processus entrepreneurial .....	37
2.1 Les sources du revenu, son volume et le profit potentiel .....	37
2.2 Comprendre la proposition de valeur et sa fabrication .....	40
2.3 Se positionner dans un réseau d'échanges de valeur .....	42
2.4 Placer le BM dans un processus entrepreneurial comportant dès lors cinq phases .....	44

### CHAPITRE 2

Théorisation du BM : le modèle GRP .....	49
1 Des soubassements théoriques à la définition du modèle .....	50
1.1 Apport de la théorie des parties prenantes au BM .....	50
1.2 Apport de la Ressource Based View au BM .....	52
1.3 Apport de la théorie des conventions au BM .....	54
1.4 Le BM : une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération .....	57
2 Articulation du modèle GRP avec la littérature sur le BM .....	59
2.1 Proposition de valeur + fabrication = génération de la valeur .....	59

2.2	Volume + canal + profit = rémunération de la valeur .....	65
2.3	Réseau + échange = partage de la rémunération .....	69

## PARTIE 2

### UTILISATION PRATIQUE ET THÉORIQUE DU MODÈLE GRP ..... 77

#### CHAPITRE 3

#### Apport du BM à la mise au point d'un projet de création d'entreprise ..... 79

1	Déclinaison pédagogique du modèle GRP pour apprendre à entreprendre .....	80
1.1	Sensibiliser et former à l'entrepreneuriat .....	81
1.2	BM et sensibilisation à la création d'entreprise .....	86
1.3	BM et formation en entrepreneuriat .....	93
2	Exemples d'accompagnement de créateurs dans la mise au point de leur projet .....	99
2.1	Mobiliser le modèle GRP dans un protocole d'accompagnement à la création d'entreprise .....	101
2.2	Le BM du cas Bento .....	106
2.2.1	<i>Version possible de la première page de la synthèse du projet Bento</i> .....	106
2.2.2	<i>La génération de la valeur</i> .....	108
2.2.3	<i>Rémunération de la valeur</i> .....	111
2.2.4	<i>Le partage pour une stratégie gagnant-gagnant avec les parties prenantes</i> .....	113
2.3	Le BM du cas MicroOndes .....	116
2.3.1	<i>Version possible de la première page de la synthèse du projet MicroOndes</i> .....	116
2.3.2	<i>La génération de la valeur</i> .....	117
2.3.3	<i>Rémunération de la valeur</i> .....	119
2.3.4	<i>Le partage pour une stratégie gagnant-gagnant avec les parties prenantes</i> .....	122

#### CHAPITRE 4

#### Contribution du BM à une théorie de l'entrepreneuriat ..... 127

1	Les quatre principaux paradigmes du domaine de recherche en entrepreneuriat .....	128
1.1	Le paradigme de la création de valeur .....	128
1.2	Le paradigme de l'opportunité d'affaires .....	130
1.3	Le paradigme de l'innovation .....	133
1.4	Le paradigme de la création d'une organisation .....	135
1.5	Contribution du BM aux paradigmes et nécessité d'une vision complémentaire .....	137

---

2	Une théorie de l'entrepreneuriat pour cadrer la réflexion .....	139
2.1	L'entrepreneuriat : une relation symbiotique entre l'organisation et l'entrepreneur qui l'a impulsée .....	141
2.2	Nécessité de dépasser une approche par les traits de personnalité sans pour autant la renier .....	143
2.3	La perspective cognitive : pour comprendre les représentations individuelles et collectives .....	148
2.4	La perspective structurale : pour éclairer le contexte au sein duquel le phénomène entrepreneurial s'exprime ....	152
2.5	La perspective praxéologique : pour une conception managériale de l'entrepreneuriat .....	155
	Conclusion. Comprendre l'émergence organisationnelle et plus largement l'impulsion organisationnelle .....	161
	Bibliographie .....	165
	Liste des encadrés .....	175
	Liste des figures et des tableaux .....	177

